

Экономика недвижимости и девелопмент территорий

Составители и авторы перевода с английского  
доктор экономических наук, профессор М. А. Котляров,  
доктор педагогических наук, профессор Л. А. Рапопорт

# Мегаспортивные мероприятия и развитие территорий

(работы зарубежных авторов)

Часть вторая



*Экономика недвижимости и развитие территорий*

**Мегаспортивные мероприятия  
и развитие территорий  
(работы зарубежных авторов)**

***Часть вторая***

Составители и авторы перевода с английского  
доктор экономических наук, профессор М. А. Котляров,  
доктор педагогических наук, профессор Л. А. Рапопорт

Екатеринбург  
2016

УДК 332.1:796=03(082)  
ББК 65.04+75.5  
М41

**Рецензент:**

*Томилова С. В.*, кандидат педагогических наук, мастер спорта России, доцент кафедры «Управление в сфере физической культуры и спорта» Уральского федерального университета имени первого Президента России Б. Н. Ельцина, Первый заместитель Председателя совета руководителей спортивных сооружений Свердловской области

**М41 Мегаспортивные мероприятия и развитие территорий (работы зарубежных авторов) [Текст] : [науч. изд.] / сост. и пер. с англ. д-р экон. наук, проф. М. А. Котляров, д-р пед. наук, проф. Л. А. Рапопорт]. — Екатеринбург, 2016. — Часть вторая. — 123 с.**

**ISBN 978-5-905617-59-1**

Оценка влияния мегаспортивных мероприятий (Олимпийских игр, чемпионатов мира по футболу и др.) стала предметом серьезных научных исследований в зарубежной практике, в то время как Россия еще только приобретает первый опыт проведения и оценки эффективности крупномасштабных спортивных мероприятий.

Во вторую часть издания вошли переводы шести зарубежных работ, посвященных оценке экономического и социального влияния крупных спортивных мероприятий на развитие территорий.

Для широкого круга читателей.

ISBN 978-5-905617-59-1

**УДК 332.1:796=03(082)**  
**ББК 65.04+75.5**

- © Котляров М. А., 2016
- © Рапопорт Л. А., 2016
- © GIZ GmbH, 2013
- © A.T. Kearney, 2005
- © Stephen Essex, Brian Chalkley, 2007
- © Dialoghi internazionali – città nel mondo, 2007
- © Anna Maria Pioletti, 2014
- © Matthew Quinn, 2012
- © VisitScotland, 2012
- © Elinor Owe, 2012
- © The Scottish Government, 2012

## Содержание

*Предисловие* .....4

### **GIZ GmBH**

Мегамероприятия как двигатель устойчивого развития.  
Анализ и факторы успеха .....6

### **A.T. Kearney**

Создание наследия. Мегаспортивные мероприятия длиной  
в жизнь ..... 45

### **Стефан Эссекс, Брайан Чакли**

Мегамероприятия как стратегия возрождения города ..... 59

### **Анна Мария Пиолетти**

Спорт и туризм для устойчивого местного развития ..... 77

### **Мэтью Куин**

Спортивный туризм – лестница возможностей при проведе-  
нии мегамероприятия ..... 100

### **Элинор Оу**

Уроки создания наследия от прошедших мегаспортивных  
мероприятий: основные выводы..... 113

## Предисловие

Предлагаемая вашему вниманию работа – это вторая часть цикла переводов трудов зарубежных авторов, которые любезно предоставили нам разрешение перевести на русский язык и опубликовать в России свои труды, посвященные влиянию мегаспортивных мероприятий на развитие территорий.

В первой части переводов содержатся статьи Марка Томлинсона «Мегаспортивные мероприятия: чаша с ядом или новый рассвет для стран с низкими и средними доходами?»; Роберта Баумана и Виктора Матесона «Инвестиции в инфраструктуру и мегаспортивные мероприятия: сравнение опыта развивающихся и развитых стран»; Джона Хорна «Развитие стран БРИК через строительство стадионов: предварительные размышления о недавних и будущих крупных спортивных мероприятиях в четырех странах с развивающейся экономикой»; Айртона Сабоя Валенте-младшего, Джоана Ногеры Тура «Мегаспортивные мероприятия и их наследие: пример Чемпионата мира по футболу – 2014»; Габриэля Сильвестра «Социальные последствия крупных спортивных мероприятий: концептуальные основы»; Мишеля де Нооя, Марсея ван ден Берга, Карла Коопманса «Хлеба или зрелищ? Анализ социальных издержек и выгод от проведения Чемпионата мира по футболу в Нидерландах». Электронная версия первой части переводов доступна для скачивания на сайте [www.kotlyarov.org](http://www.kotlyarov.org).

Во вторую часть вошли следующие работы:

- «Мероприятия как двигатель устойчивого развития» Немецкого общества по международному сотрудничеству GIZ GmBH;

- «Создание наследия. Мегаспортивные мероприятия длиною в жизнь» компании A.T. Kearney (США);
- «Мегамероприятия как стратегия возрождения города», авторы Стефан Эссекс и Брайан Чакли (Великобритания);
- «Спорт и туризм для устойчивого местного развития», автор Анна Мария Пиолетти (Италия);
- «Спортивный туризм – лестница возможностей при проведении мегамероприятия», автор Мэтью Куин (Шотландия);
- «Уроки создания наследия от прошедших мегаспортивных мероприятий: основные выводы», автор Элинор Оу (Шотландия).

В конце каждой статьи приводятся списки использованных источников, к которым читатель может обратиться для углубления своих познаний по теме. Хочется поблагодарить всех авторов, давших разрешение на перевод и публикацию их работ в России, и выразить надежду, что российские читатели почерпнут в них много полезного.

**Котляров Максим Александрович**,  
доктор экономических наук, кандидат  
философских наук, профессор  
Уральского государственного  
экономического университета,  
LLM (Queen Mary University of London),  
Руководитель программы подготовки  
магистров «Экономика недвижимости  
и девелопмент территорий»

**Рапопорт Леонид Аронович**,  
Министр физической культуры,  
спорта и молодежной политики  
Свердловской области,  
Заслуженный работник  
физической культуры РФ,  
доктор педагогических наук,  
профессор, мастер спорта СССР

## Мегамероприятия как двигатель устойчивого развития. Анализ и факторы успеха

---

---

*GIZ AgenZ – Agency for market oriented concepts.* Mega-events as an engine for sustainable development. Analysis and success factors  
Режим доступа: <http://www.agenz.de/en/doc/en-mega-events-sustainable-developmt.pdf>  
(дата обращения: 20 сентября 2015 г.)

*Разрешение на перевод и публикацию получено 4 марта 2015 г.*

### ПРЕДИСЛОВИЕ

В 1894 году на конгрессе Международного олимпийского комитета генеральный секретарь Пьер де Кубертен предложил олимпийский девиз «Citius, altius, fortius» («Быстрее, выше, сильнее»). В настоящее время этот девиз относится не только к амбициям соревнующихся, но и к стандартам организации мегамероприятий, таких как Олимпийские игры, чемпионаты мира по футболу и всемирные выставки «Экспо». Например, на «Экспо-2010» в Шанхае побывало не менее 73 млн человек [<http://en.expo2010.cn>]. В 2008 году 4,7 млрд человек следили по телевидению за летними Олимпийскими играми в Пекине, на подготовку и проведение которых Китай потратил более 40 млрд долларов США [Maenning & Zimbalist, 2012, p. 3], достигнув беспрецедентных высот в деле организации мегамероприятий. Исключительные достижения, без сомнения, уже становятся нормой не только у спортсменов. Спортсмены стремятся установить новые спортивные рекорды, а города-организаторы стараются привлечь рекордное число туристов, построить впечатляющие объекты и устроить великолепные хореографические шоу.

Однако в XXI столетии актуальным остается не только официальный олимпийский девиз. Неофициальный девиз «Главное не победа, а участие» подходящим образом выражает то, как факт проведения мегамероприятий, таких как Олимпийские игры, может свидетельствовать о вступлении в «элитный клуб» (мысль Луиса Игнасио Лула да Силва, бывшего президента Бразилии).

До самого конца XX века проведение мегамероприятий оставалось приоритетом промышленно развитых стран, и тот факт, что множество новых индустриальных стран сейчас проявляют интерес к проведению всемирных выставок, чемпионатов мира по футболу и Олимпийских игр, указывает на формирование нового мирового политического порядка. Это открывает привлекательные рынки для правообладателей этих мероприятий – Международного бюро выставок (МБВ), Международной федерации футбольных ассоциаций (ФИФА) и Международного олимпийского комитета (МОК). Новые государства считают мегамероприятия эффективным инструментом для укрепления репутации, отличной платформой для продвижения своих стремлений на мировой политической сцене.

Однако амбиции стран-организаторов не ограничиваются только политикой и пиаром. Проведение мегамероприятия может служить экономическим, инфраструктурным, социальным и экологическим целям. Для обоснования огромных затрат на проведение подобных мероприятий используется специальный термин «наследие». Однако при детальном рассмотрении выясняется, что мегамероприятия вызывают не только позитивные, но и негативные последствия. Например, Олимпиада-1992 в Барселоне способствовала ускорению регионального развития и до сих пор приносит городу положительные дивиденды, а Олимпиада-1976 в Монреале проделала дыру в муниципальном бюджете, не внося значимого вклада в развитие города.

В центре нашего исследования находится вопрос: как можно использовать мегаспортивные мероприятия, чтобы стимулировать устойчивое развитие? Цель данного исследования – показать, как мегамероприятие может содействовать устойчивому развитию в принимающем регионе. Сложность состоит в том,

чтобы найти системный подход к проведению чего-то по-настоящему выдающегося.

«Выдающееся – просто!» – этот лозунг вполне мог бы стать третьим девизом мегамероприятий. Привлекая огромные количества туристов и повышенное внимание со стороны мировых СМИ, вкладывая огромные средства в сложную систему управления, мегамероприятия ставят задачи невероятной сложности перед разработчиками стратегий, администрацией и населением – задачи, которые несут с собой не только колоссальные возможности, но и значительные риски. Это исследование в духе олимпийского движения стремится установить новые рекорды и более высокие стандарты, концентрируясь на том, как воспользоваться предоставленными возможностями для стимулирования устойчивого развития.

*Андреас фон Шуман,*  
директор подразделения «ГИЦ Агенц»,  
Франкфурт-на-Майне, Берлин

## **Вступление**

### **Цели и методы**

Цель данного исследования – показать, как проведение мегамероприятия может служить целям устойчивого развития. Исследование начинается с изучения феномена мегамероприятия и определения специфических характеристик с точки зрения структуры, участников и организационных аспектов. Это служит основой для разработки многомерной структуры для анализа различных видов потенциального наследия с целью определения сложностей, факторов успеха и мер, которые могут быть использованы для превращения мегамероприятия в двигатель устойчивого развития. Данное исследование содержит обзор литературных источников и представляет собой результат систематического обобщения текущих академических споров и опыта, приобретенного компанией ГИЦ.

### **Характеристика мегамероприятия**

Мегамероприятие – это уникальная возможность, имеющая исключительное значение для разработчиков стратегий, властей и общественности в регионе, принимающем мероприятие. Подготовка к его проведению проходит несколько этапов, к каждому из которых предъявляются специфические требования. Весь процесс – от первоначального решения подать заявку на проведение до завершения мероприятия – обычно занимает более десяти лет. Наше исследование показало, что, к сожалению, системной передачи знаний между городами-организаторами не происходит, а этап после проведения мероприятия зачастую игнорируется. Оба эти фактора негативно влияют на устойчивое развитие.

За последние годы затраты на проведение мегамероприятия значительно увеличились. Огромные финансовые средства, потраченные на организацию, означают, что подготовка к мероприятию должна вписаться в долгосрочный план развития региона. Еще одна специфическая черта, которую следует учитывать при проведении мегамероприятия, – это многоуровневое управление и множество заинтересованных сторон. Правообладатели (МОК, ФИФА, МБВ) – одни из ключевых действующих лиц на всех мегамероприятиях, именно они предъявляют организаторам несметное число требований. Список этих требований со временем расширился и в последние годы стал предметом пристального внимания. При этом целенаправленных механизмов мониторинга и оценки воздействия, направленного на достижение целей устойчивого развития, не существует.

### **Мотивы проведения мегамероприятий**

Важнейшим мотивирующим фактором для проведения мегамероприятия является уникальная возможность привлечь к себе внимание всего мира.

Следующий фактор имеет политическую окраску: крупное мероприятие предоставляет стране-организатору небывалую возможность проектировать желаемый имидж и влиять на восприятие этого имиджа на мировой политической арене. Новые индустриальные страны все больше используют пиар-потен-

циал мегамероприятий для укрепления собственного имиджа и распространения внутри страны и за ее пределами посылы о том, что мир имеет дело с политической силой, с которой необходимо считаться. Правообладатели, в свою очередь, осознают, что новые индустриальные и развивающиеся страны могут стать прибыльными рынками на разных континентах, и рады воспользоваться таким потенциалом. Не только сами организаторы, но и другие заинтересованные субъекты используют мегамероприятие в качестве платформы для совершения различных действий и передачи информации мировой аудитории.

Еще одна причина провести мегамероприятие – это возможность реализовать основные инфраструктурные проекты в ключевых областях, таких как транспорт, телекоммуникации, безопасность и энергоснабжение, поскольку таким образом легче оправдать перед населением затраты на крупномасштабные проекты и ускорить их реализацию.

### **Мегамероприятие и его наследие**

Мегамероприятие открывает окно возможностей для создания долгосрочного наследия. Однако следует отметить, что наследие по своей природе может быть как положительным, так и отрицательным. Настоящее исследование определяет ряд глобальных факторов, которые следует принять во внимание, чтобы обеспечить соответствие мегамероприятия принципу устойчивого развития. Во-первых, регион, принимающий мероприятие, должен убедиться в том, что его заявка полностью соответствует целям развития. Во-вторых, следует назначить лицо, ответственное за наследие и за соответствие принимаемых мер долгосрочной стратегии развития региона. Наконец, предполагается постоянный и систематический международный обмен информацией и опытом между городами – организаторами мегамероприятий.

В данном исследовании для анализа наследия мегамероприятий и определения ключевых факторов его успеха используется пять факторов (измерений).

1. *Политико-коммуникативное измерение.* В этом аспекте мы стремимся понять, как города-организаторы могут укрепить

свои административные функции для организации успешного мегамероприятия и получить от этого выгоду. Далее мы исследуем средства, доступные стране-организатору для долгосрочного изменения глобального имиджа и позволяющие использовать мегамероприятия для реализации целей развития.

*2. Экономическое измерение.* Здесь мы исследуем соотношение экономического итога мегамероприятия и затрат на его проведение. Мы предполагаем, что мегамероприятия не всегда способствуют экономическому росту. Несмотря на это косвенные выгоды (например, возросшие доходы от туризма), несомненно, положительно повлияют на экономику региона.

*3. Инфраструктурное измерение.* Здесь мы обращаемся к вкладу мегамероприятия в долгосрочное развитие региона и ускорение реализации масштабных инфраструктурных проектов. Наиболее важный аспект в данном направлении – это стратегии, разработанные для использования объектов после окончания мероприятия.

*4. Социальное измерение.* Мегамероприятие создает возможности для продвижения образовательных, социальных и информационных программ, укрепления общественной интеграции, увеличения вовлеченности населения. Однако мегамероприятие может оставить и негативное наследие, например, в виде фактов принудительного выселения граждан.

*5. Экологическое измерение.* Существует два аспекта этого измерения: прямые эффекты от проведения мегамероприятия (например, так называемый «углеродный след») и мегамероприятие как возможность осознать важность экологической устойчивости и создать позитивное наследие после окончания мероприятия.

### **Вызовы и факторы успеха**

Успех мегамероприятия предоставляет уникальную возможность сформулировать комплексные цели развития. В прошлом хозяевам часто не удавалось достичь поставленных целей из-за неспособности ответственных лиц и администрации справиться с проведением подобных мероприятий. Поэтому результаты были в лучшем случае нейтральными, а часто и негатив-

ными. Неуспех мегамероприятия означает упущенные возможности для принимающей страны или региона.

Выражаясь языком пиара, мегамероприятие имеет высокий общественный резонанс. Политическая значимость и всемирное внимание превращают такое мероприятие в уникальную платформу для коммуникаций.

График проведения мегамероприятия и необходимость безоговорочно соблюдать жесткие сроки становятся серьезным вызовом всей системе управления. Процесс организации мегамероприятия весьма продолжителен, каждая стадия этого процесса требует индивидуально продуманной стратегии и системной реализации.

Вопросы обеспечения устойчивого развития необходимо принимать во внимание до и во время подачи заявки, например, проводя мониторинг заявочных документов на соответствие Стандартам устойчивого воздействия. Необходимо уделять не меньшее внимание стратегиям использования инфраструктуры после завершения мероприятия.

Что касается заинтересованных сторон, то потенциально широкий круг партнеров значительно осложняет управление. Как следствие, для качественной организации мегамероприятия необходимо ввести специальные административные должности и проводить регулярные консультации с профессионалами. Это поможет удостовериться, что принимающий город способен вести переговоры с организациями-правообладателями. В этом контексте важность стратегий долгосрочного развития нельзя переоценить. Необходимо сместить акцент с процесса подготовки на этап после завершения мероприятия, поскольку именно в этот период возникают долгосрочные выгоды. Мегаспортивные мероприятия следует включить в долгосрочный план развития страны. Если эту стадию пропустить, невозможно будет создать устойчивое наследие, пять измерений которого описаны выше.

В заключительной части нашего исследования содержится призыв оставить «универсальный» подход к странам-организаторам и смягчить требования правообладателей. Чтобы мегамероприятие стало стимулом устойчивого развития, не-

обходимо фундаментальное изменение фокуса. Перспектива использования объектов после мероприятия важна при оценке его успешности. Мегамероприятие необходимо рассматривать как веху в долгосрочном плане развития страны. Такой подход позволит принимающим странам использовать весь потенциал мегамероприятия как двигатель устойчивого развития.

## 1. ХАРАКТЕРИСТИКА МЕГАМЕРОПРИЯТИЯ

### 1.1. Определение и типология мегамероприятия

Термин «мегамероприятие» («мегасобытие») нельзя однозначно истолковать. В научной литературе он имеет несколько интерпретаций<sup>1</sup>. Для того чтобы выработать рабочее определение этого феномена, необходимо определить его ключевые характеристики. В данном исследовании определены пять характеристик: релевантность (размер/важность); исключительный характер; временной диапазон; содержание; наследие.

Ключевая характеристика для классификации мегамероприятий – их **релевантность (размер/важность)**. Ее можно оценить такими индикаторами, как приток туристов, количество зрителей, уровень инвестиций и общее воздействие на экономику. Эти критерии обычно используются для различения особенных, специальных и мегамероприятий. Особенными называют мероприятия регионального уровня, направленные на развитие туризма, например, выставки и фестивали. Специальные мероприятия включают в себя, например, фестивали искусств, биеннале или королевские свадьбы. Мегаспортивные мероприятия важны на международном уровне и подразумевают серьезное планирование и создание значимых инфраструктурных проектов [Fitschen, 2006, p. 15].

Еще одна ключевая характеристика в типологии мегамероприятий – это их **исключительный характер** в плане структуры, организации и пристального международного внимания. Мегамероприятие – это своеобразный стресс-тест для ответ-

---

<sup>1</sup> В данном исследовании термин «мегамероприятие» используется вместо других подобных категорий, таких как «широкомасштабное мероприятие» или «главное событие».

ственных лиц, администрации и населения отдельно взятого региона, что всегда подразумевает серьезное планирование и значительное улучшение инфраструктуры.

Характеристика **временного диапазона** учитывает продолжительность мероприятия и частоту его проведения. В настоящем исследовании мегамероприятие имеет фиксированную продолжительность и может быть как однократным, так и повторяющимся.

**Содержание** мероприятия корректируется в зависимости от вовлеченных в него сфер деятельности. Основные категории: наука, культура, религия, спорт, бизнес, политика и гражданское общество. Настоящее исследование фокусируется на таких мероприятиях, как всемирные выставки «Экспо», чемпионаты мира по футболу и Олимпийские игры.

Мегамероприятие создает перспективное **наследие**, которое материализуется в виде широкого спектра политических и экономических выгод, инфраструктурных, социальных и экологических преобразований, которые в некоторых случаях могут прослужить несколько десятков лет после мероприятия. Наследие может быть положительным, отрицательным или двойственным (например, положительное наследие для индустрии туризма может сочетаться с негативным экологическим воздействием). С точки зрения наследия организация мегамероприятия включает в себя два компонента: «техническое обеспечение» (hardware), т. е. строительство и расширение инфраструктуры, необходимой для проведения мероприятия либо продвигаемой под его эгидой, и «программное обеспечение» (software), т. е. международная и внутренняя политика страны либо развитие человеческого потенциала на государственном и корпоративном уровне.

Принимая во внимание большое разнообразие существующих мероприятий и постоянные изменения управляющих ими параметров, таких как уровень инвестиций и количество зрителей, в нашем исследовании мы решили использовать **качественное определение мегамероприятия**, не привязанное к количественным индикаторам, оценивающим численность участников, туристов и зрителей или объем бюджетных

средств. Определение звучит так: «Мегамероприятие – это организованное исключительное мероприятие ограниченной продолжительности, которое привлекает значительное внимание всего мира и создает перспективное наследие» [Weis, 2008, p. 40].

## **1.2. Временной диапазон мегамероприятия**

На восприятие мегамероприятия общественностью сильно влияет завершающий этап подготовки и период проведения мероприятия. Однако организация мегамероприятия включает в себя несколько стадий, к каждой из которых предъявляются специфические требования. При этом собственно проведение мероприятия в действительности самая короткая стадия.

Право провести мегамероприятие (например, всемирную выставку «Экспо», Олимпийские игры или чемпионат мира по футболу) присуждается во время формальной церемонии на конкурсной основе. Весь процесс, начиная с принятия решения о подаче заявки и до непосредственного проведения мероприятия, обычно занимает более десяти лет. Это особенно важно, поскольку подразумевается, что за период подготовки могут смениться несколько правительств.

Приняв решение подать заявку на проведение мегамероприятия, города-кандидаты должны предоставить организациям-правообладателям пакет соответствующих документов. В зависимости от вида мегамероприятия победитель определяется заранее, за период от пяти до десяти лет до события. На этапе подготовки выполняются оговоренные контрактом условия и сроки, а за ходом процесса наблюдают контрольные комиссии и инспекции.

Стадия проведения мероприятия занимает относительно короткий промежуток времени, от нескольких недель (Олимпийские игры) до нескольких месяцев (всемирная выставка «Экспо»). Стадия редевелопмента относится к периоду после проведения мероприятия, когда объекты сносят, переоборудуют или возвращают в исходное состояние. Этот период может занять до двух лет. За ним следует стадия после проведения мероприятия, которую часто игнорируют при планировании и ре-

ализации проектов. Как правило, в течение двух лет после завершения мероприятия оргкомитеты распускаются, а управление оставшимися объектами передается государственным органам. При этом институтов, ответственных за использование этих объектов, не создаются [Agha, Fairley & Gibson, 2012].

### **1.3. Модели финансирования мегамероприятий**

Модели финансирования для таких мегамероприятий, как Олимпийские игры, всемирные выставки «Экспо» и чемпионаты мира по футболу, различаются. Однако существует одна общая черта – правообладатели (МОК, МБВ, ФИФА) освобождаются от какого-либо финансового риска. Что касается разделения частных и государственных инвестиций, то мероприятия могут финансироваться как на 100% из государственных средств, так и преимущественно за счет частных источников.

Вплоть до 1970-х годов Олимпийские игры финансировались в основном государством. Иногда это приводило к колоссальным финансовым потерям, как на Играх-1976 в Монреале, в результате чего другие государства не выражали желания проводить у себя Олимпиаду [Andreff, 2012]. В 1980–1990-е годы резко возросла доля частного финансирования.

Однако организаторами все чаще становятся новые индустриальные и развивающиеся страны, и в них мегамероприятия вновь оплачиваются за счет государства. Например, Олимпиада-2008 в Пекине практически полностью финансировалась государством, частные инвестиции в проведение Игр в Рио-де-Жанейро минимальны. То же самое можно сказать и об Олимпиаде-2014 в Сочи: хотя по официальной версии частные инвесторы должны активно участвовать в финансировании, в действительности большую часть счета оплатит государство.

Следует помнить, что какой бы ни была модель финансирования, именно государство несет ответственность за любые риски и непредвиденные расходы.

### **1.4. Многоуровневое управление и интересы сторон**

На этапе подачи заявки, подготовки и во время проведения мегамероприятия необходимо координировать множество

участников, которые зачастую имеют разные интересы и связаны сложной системой взаимоотношений.

Принимающей стороне важно разделять национальные, региональные и местные уровни управления, поскольку их ответственность и политические интересы могут значительно различаться (например, могут не совпадать представления государственных и местных органов власти об уровне принятия политических решений). Основная ответственность оргкомитетов – провести успешное мегамероприятие. Оргкомитеты могут быть очень разнородными по составу. Для проведения чемпионатов мира по футболу создаются два комитета: национальный комитет, ответственный за оформление заявки и определение инфраструктурных требований, и комитет ФИФА, отвечающий за управление организационной стадией. Стандартной практикой для всемирных выставок «Экспо» является создание частных компаний с государственным участием, тесно сотрудничающих с Международным бюро выставок в Париже.

Правообладатели (ФИФА, МБВ, МОК) в первую очередь заинтересованы в успешном проведении мероприятий. Они работают как франчайзинговые компании, передающие права на проведение и обеспечивающие соблюдение корпоративного дизайна. Они также получают часть доходов, хотя финансовые риски полностью лежат на организаторах. В этом смысле существует тесная связь между правообладателями и спонсорами, использующими мегамероприятия в маркетинговых целях. Первоочередная задача спонсоров – убедиться, что мероприятие проходит гладко и предоставляет эксклюзивную платформу для продвижения их бренда. В этом контексте то внимание, которое правообладатели уделяют разделению спорта и политики, означает, что они стремятся защитить прибыльность своего бренда.

Мегасобытие будет привлекательно для частных инвесторов, если они смогут получить прибыль от своих инвестиций. В целом инвестиции начинают окупаться только после завершения мероприятия. Как следствие, инвестиционные компании станут вкладывать средства, например, в гостиницы, если существует стратегия их использования после окончания меропри-

ятия, разработанная на основе надежных прогнозов притока гостей и полной загрузки (например, туристами и приезжающими бизнесменами).

Активные участники стремятся использовать мероприятие в своих интересах и достичь своих финансовых целей, пользуясь преимуществом глобального освещения события, стараясь представить себя в выгодном свете. Даже население, не заинтересованное в мероприятии, ожидает положительных результатов, поскольку это пойдет на всеобщее благо. Именно жителям городов-организаторов предстоит использовать инфраструктурные объекты, реализуемые при подготовке к мероприятию; на жителей ложится и финансовое бремя.

Наконец, средства массовой информации играют центральную и комплексную роль в структуре партнеров – участников события. Приоритетной задачей в данном случае становится достижение конкретных коммерческих целей, связанных с количеством просмотров и объемами тиражей. СМИ также играют ключевую роль в распространении информации и новостей о событии, оказывая огромное влияние на общественное мнение на всех стадиях организации мероприятия, содействуют его финансированию через, например, продажу прав вещания.

Все участники мероприятия окружены организованными группами со своими социальными, экологическими и экономическими интересами. В результате мы получаем полный спектр носителей различных интересов – от неправительственных общественных организаций до уличных торговцев.

### **1.5. Требования правообладателей**

При рассмотрении заявок правообладатели детально оговаривают условия, которые должны соблюдать комитеты и оргкомитеты. Даже в начале XX века к организаторам Олимпийских игр предъявлялись очень детальные требования, регламентирующие спортивные объекты и строения, администрирование, проведение церемоний и проживание членов МОК<sup>1</sup>. Правила проведения Олимпиады на сегодняшний день остаются самыми

---

<sup>1</sup> Все эти аспекты оговаривались еще при подготовке к Олимпиаде-1910 [Weis, 2008, p. 45].

всеобъемлющими. Кандидаты на проведение Олимпиады-2012 должны были подать свои заявки на английском и французском языках, ответить на 228 вопросов в 17 областях, касающихся оформления заявки, требований к транспорту и безопасности, а также того, каким образом планируется передать дух Олимпиады. Кроме того, кандидатам следовало предоставить финансовые гарантии во всех областях, а также обеспечить наличие номерного фонда определенного стандарта [ИОС, 2004, р. 65].

С течением времени требования расширились. ФИФА сейчас подписывает контракты с организаторами, гарантирующими проведение турнира без сбоев и обеспечивающими качественный маркетинг события. Для сравнения: список условий МБВ для проведения всемирных выставок «Экспо» достаточно краток. Присутствие прессы и спонсоров регулируется правообладателями через еще более детализированные списки требований и контракты с организаторами.

В действительности за возрастающее количество требований частично ответственны сами принимающие страны. Они стремятся превзойти предыдущее мероприятие, в результате каждое новое событие поднимает организаторскую планку еще выше. Это, в свою очередь, толкает правообладателей на выдвижение новых требований и условий.

Важным становится соблюдение принципа устойчивого развития. МОК первым из правообладателей учредил требование об экологическом воздействии мегамероприятий. Экологические критерии были включены в Устав Олимпиады еще в 1996 году. Например, для Олимпиады-2010 в Ванкувере был подготовлен комплекс критериев с целью стандартизации стратегий по природопользованию, учитывающий изменения климата, требования к утилизации отходов, обеспечение биологического разнообразия, оценку вмешательств и развитие здорового образа жизни. «Зеленая стратегия» для Чемпионата мира по футболу – 2006 позволила Германии позиционировать себя как лидера в организации экологически рациональных мегамероприятий и впервые сделать экологическую устойчивость своим приоритетом. В партнерстве с Программой ООН по окружающей среде (UNEP) и под флагом «Зеленой стратегии»

мероприятие было организовано так, чтобы свести к минимуму негативное влияние на окружающую среду, и проведено в обстановке максимально безопасного экологического воздействия. Эта стратегия позволила Германии позиционировать себя как лидера в организации экологически безопасного мегамероприятия. ФИФА включила критерий защиты окружающей среды в требования к заявкам на проведение чемпионатов мира 2018 и 2022 годов. Однако механизмы мониторинга и санкций еще не созданы, единственным стимулом остается потенциальный урон имиджу правообладателей и организаторов [Preuss, 2012, p. 9].

Первым об экологической устойчивости заявил МОК, в то время как ФИФА и МБВ не смогли сразу сформулировать обязательные правила в этой сфере. ФИФА стала уделять все больше внимания экологической устойчивости после упомянутого Чемпионата мира по футболу – 2006 в Германии. МБВ для своих мероприятий также начало эксплуатировать тему экологической устойчивости в будущем. «Экспо-2000» в Ганновере под девизом «Люди – природа – технологии» стала первой выставкой, пропагандирующей устойчивое развитие. С тех пор проблема устойчивого развития стала важной темой подобных мероприятий: «Экспо-2010» в Шанхае прошла под девизом «Лучший город, лучшая жизнь», а «Экспо-2015» в Милане – под лозунгом «Накормить планету. Энергия для жизни».

## **2. Мотивы для проведения мегамероприятия**

### **2.1. Глобальное внимание**

Уникальное свойство мегамероприятия – это привлечение внимания всего мира. Количество туристов и зрителей указывает на постоянный рост интереса к мегамероприятиям. Первую всемирную выставку, проведенную в Лондоне в 1851 году, за десять недель посетили более 6 млн человек [Weis, 2008, p. 1]. Спустя полтора века «Экспо-2000» в Ганновере посетили 18 млн человек за период более пяти месяцев. Рекорд принадлежит «Экспо-2010» в Шанхае, где количество туристов достигло 73 млн человек.

Хотя реальная численность туристов на мегаспортивных мероприятиях неизбежно ниже, чем на всемирных ярмарках (из-за более короткой продолжительности), количество телезрителей спортивных событий впечатляет. Чемпионат мира по футболу – 2010 в Южной Африке привлек телеаудиторию в **32 млрд человек** [Jago et al., 2010, p. 229].

Этот небывалый интерес означает, что страны-организаторы получают уникальную возможность транслировать свои ценности на весь мир и изменить существующий имидж. В зависимости от успеха мероприятия и того, как событие воспринято на мировой сцене, имидж страны-организатора может измениться как в лучшую, так и в худшую сторону. Итог Чемпионата мира по футболу – 2006 в Германии был, без сомнения, положительным [Bangerth & Todter, 2009]. Чемпионат мира по футболу в Южной Африке имел схожее положительное воздействие на имидж страны-организатора. Однако существует опасность, что при возникновении сложностей имидж организатора заметно пострадает. Это может произойти, например, при недостаточном уровне подготовки мероприятия или из-за критики политического режима принимающей страны, как это произошло перед Олимпиадой-2008 в Пекине, когда широко обсуждалась ситуация с соблюдением прав человека в Китае.

## **2.2. Политическая значимость**

Политическая значимость мегаспортивных мероприятий тесно связана с вниманием, которое они к себе привлекают. Новые индустриальные страны все больше используют пиар-потенциал мегамероприятия. С одной стороны, это связано с желанием принимающих государств использовать мегаспортивные мероприятия для создания положительного имиджа и транслирования политического посыла внутри страны и за рубежом. С другой стороны, не менее важны экономические интересы правообладателей: их основная задача – выгодно представить миру свой продукт, а также получить новые целевые группы и рынки. Первенство мира по футболу – 2010 в Южной Африке стало первым мировым чемпионатом, когда-либо проводимом на Африканском континенте. Более того, организовав

Олимпиады в Сеуле (1988) и Пекине (2008), Чемпионат мира по футболу – 2002 в Японии и Южной Корее, всемирную выставку «Экспо-2010» в Шанхае, все трое правообладателей – МОК, ФИФА и МБВ – провели мегамероприятия в Азии.

Компании, участвующие в организации, также используют мегамероприятия для достижения собственных целей. Зачастую проблемы, которые они поднимают, слабо связаны с тематикой самого мегамероприятия. В частности, неправительственные некоммерческие организации используют хорошо известные мировые бренды мегамероприятий для продвижения собственных интересов, например, для информирования об условиях труда людей, участвующих в производстве и продвижении спортивных товаров.

### **2.3. Инфраструктурные мероприятия**

Подобные мероприятия привлекают множество участников и туристов со всего мира, которым требуется хорошо функционирующая инфраструктура в ключевых областях, таких как транспорт, телекоммуникации, безопасность, жилье, энергетика и здравоохранение. Принимаемые меры могут модернизировать существующую инфраструктуру или ускорить развитие региона. Ключевые задачи – обеспечить бесперебойную работу транспорта, способствовать созданию хороших впечатлений о мероприятии, пропагандирующих положительный имидж страны-организатора.

Существует много мнений относительно того, какие конкретно проекты следует включать в бюджет мегамероприятия. Это происходит из-за того, что принимающие стороны стремятся оправдать широкий спектр инфраструктурных преобразований – от модернизации объектов до полной перестройки целых районов [Li & McCabe, 2012].

В любом случае затраты на проведение крупных мероприятий существенно увеличились за последние несколько десятилетий. Олимпиада-2004 в Афинах в свое время считалась наиболее дорогостоящей – затраты составили 10 млрд долларов США, однако спустя четыре года эта сумма казалась совсем неболь-

шой по сравнению с 40 млрд долларов США, потраченными на Олимпиаду-2008 в Пекине [Cornelissen, 2010].

В новых индустриальных и развивающихся странах львиная доля инвестиций приходится на инфраструктурные проекты. В 1984 году доля бюджетных расходов на объекты инфраструктуры при проведении Олимпиады в Лос-Анджелесе была сравнительно небольшой, а в 2010 году на Играх Содружества в Дели этот показатель составил уже 73%. Между тем более 80% всего бюджета Чемпионата мира по футболу – 2010 в Южной Африке было направлено на строительство новых стадионов, расширение сети местного общественного транспорта и прочей инфраструктуры. Эта тенденция продолжается: в 2016 году Рио-де-Жанейро готовится принять Олимпиаду, в бюджете которой 77% планируется выделить на инфраструктурные проекты [Borchers, Kedia & Trusen, 2011, p. 31].

Особенность, свойственная практически всем мегамероприятиям, – это несоответствие планируемого бюджета фактическому. Олимпиаду-1976 в Монреале часто упоминают как пример плохой организации: конечная стоимость составила 1,5 млрд долларов США – в пять раз выше исходного бюджета в 310 млн. Аналогичным образом в заявке на проведение Чемпионата мира по футболу – 2010 в Южной Африке прогнозировались затраты в 343 млн долларов США, а конечная стоимость дошла до 7 млрд, превысив первоначальный бюджет в 20 раз. Прогнозируемые затраты на проведение Чемпионата мира по футболу в Бразилии оцениваются в 40 млрд долларов США, что существенно превосходит изначально заявленные 15 млрд.

Эта проблема характерна не только для новых индустриальных и развивающихся стран. Даже затраты на Олимпиаду-2012 в Лондоне превысили прогнозируемые цифры более чем в три раза<sup>1</sup>. Кроме того, зачастую не просчитываются эксплуатационные расходы после проведения мероприятия, в результате чего на территории олимпийских объектов наступает запустение. Так произошло в 2004 году в Афинах и на площадке «Экспо-1992» в Севилье.

---

<sup>1</sup> По текущим оценкам, итоговая сумма составила от 9 до 14 млрд евро [Zeit Online, 2012].

Огромные затраты подразумевают тщательное планирование инфраструктурных проектов, их включение в план долгосрочного развития региона. Если финансовые ресурсы становятся частью долгосрочной стратегии, то принимающим городам и странам удается запустить процессы развития, которые будут успешно работать еще долгие десятилетия. Однако если планы преобразований не интегрированы в стратегию развития (города), возникает опасность того, что инфраструктурные проекты не принесут долгосрочных выгод. В результате утечка государственных средств приведет к сокращению финансирования других областей. У властей Монреаля ушло три долгих десятилетия на выплату накопленных долгов от проведения Олимпиады-1976 [Thomson et al., 2010, p. 7].

В отличие от Монреаля, Барселона-1992 имела безусловный успех. Инвестиции в инфраструктурные проекты были интегрированы в долгосрочный план развития и успешно стимулировали развитие города. Средства инвестировались в развитие автомобильных и железных дорог, морских портов и аэропортов, телекоммуникации, новое метро и трамвайные пути, была обновлена система канализации, преобразованы запущенные районы города. Власти Барселоны заявили, что за восемь лет городу удалось реализовать программу инфраструктурных преобразований, которые без Олимпиады в качестве стимула заняли бы 50 лет [A.T. Kearney, 2005].

### **3. МЕГАМЕРОПРИЯТИЯ И ИХ НАСЛЕДИЕ**

Мегамероприятие – это исключительное событие и уникальная возможность. Город, принимающий мегамероприятие, подвергается серьезному стресс-тесту. Международное внимание, значительные финансовые затраты, соблюдение жестких сроков и огромное желание добиться успеха в совокупности создают условия, высвобождающие мощные силы во всех областях – в политике, бизнесе, гражданском обществе и государственном управлении.

Наследие мегамероприятия может быть и материальным, и нематериальным, планируемым и внеплановым, может привести как к положительным, так и к отрицательным результа-

там, а зачастую к тем и другим одновременно. Чтобы упростить анализ различных типов наследия, оставленных мегамероприятиями, в данном исследовании предлагается классификация по следующим пяти направлениям:

1. Политико-коммуникативное измерение.
2. Экономическое измерение.
3. Инфраструктурное измерение.
4. Социальное измерение.
5. Экологическое измерение.

Ниже мы продемонстрируем, как при тщательном планировании мегамероприятия можно получить положительные результаты по всем пяти направлениям. Однако вероятность получить негативное наследие также имеется.

### **3.1. Политико-коммуникативное измерение**

Ключ к успешному проведению мегамероприятия лежит в организации и административных ресурсах принимающего города. Муниципальные власти часто подавлены уникальными вызовами, с которыми им приходится сталкиваться при проведении мегамероприятия. Как следствие, очень важно усовершенствовать связи и ресурсы местной власти, через, например, программы обмена с городами, принимавшими мегамероприятия ранее. Важно, что такой подход позволяет городам-хозяевам выражать свои интересы перед правообладателями.

Международное внимание дает уникальную возможность донести политический посыл (программу), нацеленный на граждан своей страны или международную аудиторию. Чемпионат мира по регби 1995 года в Южной Африке – это тот самый случай. Изображение президента страны Нельсона Манделы в свитере капитана команды Франсуа Пиенаара стало жестом примирения, адресованным разделенному обществу. Однако мегаспортивные мероприятия способны породить и негативное наследие в плане коммуникаций. Дебаты относительно политики Китая в Тибете, принудительное выселение горожан до начала Олимпиад в Сеуле (1988) и Пекине (2008), террористические атаки на Олимпиадах в Мюнхене (1972) и Атланте (1996) повредили имиджу стран-организаторов.

Руководствуясь принципом прозрачности и вовлекая в диалог различные общественные группы, можно содействовать реализации внутренних политических целей, таких как укрепление демократических процессов и отождествление с городом-организатором. Подготовка к Олимпиаде-2012 в Лондоне – свежий пример успешного привлечения к организации широких слоев населения. Лондонские власти организовали общественные обсуждения, чтобы донести полную информацию о принимаемых ими мерах и обсудить организационные вопросы. Городу-организатору важно достичь консенсуса с другими заинтересованными сторонами, чтобы выстроить многоуровневую модель управления, описанную выше, для реализации целей конкретного мероприятия.

Одна примечательная черта политико-коммуникативного измерения состоит в различном восприятии мегамероприятия на разных стадиях его подготовки. Сообщения в СМИ на начальной стадии полны негатива (недостатки при подготовительных работах, сомнения по поводу правильности выбранного места), а во время проведения мероприятия преобладают положительные сообщения. Как следствие, в политико-коммуникативном плане нарушить ход мероприятия и оставить негативное наследие может, например, атака террористов. Соответственно, независимо от своего тематического контекста мегамероприятие всегда будет служить ценным инструментом для решения социальных и политических вопросов. В идеале мероприятие становится брендом, формирующим имидж региона на многие десятилетия вперед. Построенная к Всемирной выставке 1889 года Эйфелева башня в Париже – поразительный пример этого феномена. Изначально планировалось ее снести после окончания мероприятия. Сегодня это символ города и главная туристическая достопримечательность.

### **3.2. Экономическое измерение**

Практически во всех случаях хозяева прогнозируют получение положительного экономического эффекта после мегамероприятия, что оправдывает высокие затраты на его организацию. Зачастую на передний план выдвигаются долгосрочные выгоды

от укрепления имиджа (как описано выше), развития туризма и улучшения инфраструктуры региона. Однако ряд исследований говорит о весьма ограниченном экономическом воздействии и даже о негативном экономическом наследии. Примеры таких последствий – упомянутая Олимпиада-1976 в Монреале и Олимпиада-2004 в Афинах, отчасти способствовавшая возникновению кризиса государственного долга в Греции.

Одно объяснение этого феномена заключается в том, что город-организатор зачастую не способен обеспечить адекватное планирование и проведение мероприятия. Частично это обусловлено отсутствием передачи системных знаний между предыдущими и нынешними организаторами. Отсутствие опыта организации мегаспортивных мероприятий означает, что недостатки планирования и реализации раз за разом воспроизводятся, неизбежно приводя к повышению затрат. Несмотря на это существуют примеры мегаспортивных мероприятий, принесших положительный экономический эффект. Согласно исследованию Pricewaterhouse Coopers AG, проведение мегаспортивного мероприятия, такого как Олимпиада или чемпионат мира по футболу, способствует повышению экспорта на 30% [PricewaterhouseCoopers, 2011, p. 2]. В другом исследовании обнаружено положительное экономическое воздействие летней Олимпиады на курс акций [Dick & Wang, 2008].

Чемпионат мира по футболу – 2006 в Германии служит положительным примером того, как успешно можно презентовать место проведения и улучшить имидж страны-организатора. Через год после окончания турнира национальный бренд Германии поднялся на первое место в рейтинге Anholt-GMI Nation Brands. Немецкий совет по туризму назвал выгоды для внутреннего и внешнего имиджа страны «неоценимыми». Подсчитано, что чемпионат мира увеличил ВВП Германии на 3,88 млрд евро к концу 2008 года [Bangert & Todter, 2009].

Итак, согласно современным исследованиям, мегамероприятие как средство стимулирования экономического роста имеет ограниченное влияние. В то же время оно способно принести косвенные экономические выгоды в виде, например, повышения притока туристов.

### 3.3. Инфраструктурное измерение

Мегамероприятие требует обширных инфраструктурных изменений. Это, в свою очередь, подразумевает грамотное планирование и применение административного ресурса. В некоторых принимающих странах реализация инфраструктурных проектов привела к оживлению целых регионов. Отличный пример жизнеспособного объекта – стадион «Фельтинс-Арена» в городе Гельзенкирхен, перестроенный для Чемпионата мира по футболу 2006 года. Это универсальное помещение до сих пор используется как футбольный стадион, однако благодаря выдвигающейся крыше и другим многофункциональным элементам в нем можно проводить и другие мероприятия. Более того, на стадионе установлено несколько энергосберегающих систем, позволяющих экономить до 58 тыс. евро ежегодно [Wilts, 2005].

Мегамероприятие часто используют для обоснования реализации масштабных инфраструктурных проектов. Например, Чемпионат мира по футболу – 2010 в Южной Африке оправдал создание долгожданного железнодорожного сообщения между Йоханнесбургом и Преторией [А.Т. Kearney, 2005, р. 7].

Однако хватает и негативных примеров. Огромная площадка «Экспо-1992» в Севилье оказалась дорогостоящим, но совершенно бесполезным «белым слоном»: объект был заброшен после мероприятия, а регион остался с крупной задолженностью. Южная Африка строила стадионы в соответствии с требованиями ФИФА, однако огромные размеры этих объектов делают их непригодными для местных команд по футболу и регби, а стратегии их использования после мероприятия отсутствуют.

Важно отметить, что мегамероприятие, тем не менее, способно приносить выгоду, даже если заявка города не выиграла. Это может произойти, если процесс планирования начался слишком рано, собрав всех ключевых участников для обсуждения заявки. В конечном счете всегда требуются огромные финансовые вложения и инфраструктурные преобразования, независимо от успеха заявки. Следовательно, даже сам факт подачи заявки на проведение мегамероприятия оказывается достаточным для оживления затянувшихся проектов.

### **3.4. Социальное измерение**

Мегамероприятие может стать платформой для образовательных программ. Пример – кампания против ВИЧ/СПИДа, проводимая под эгидой УЕФА на Евро-2012 в Украине для преодоления дискриминации в отношении ВИЧ/СПИД-инфицированных в украинском обществе.

Возможно привлечь граждан к обсуждению социальных проблем, стимулировать участие в мероприятии более широких слоев населения посредством, например, улучшения системы общественного транспорта в отдаленных районах. Примером служит перепланировка Лондона и создание нового района на месте заброшенной территории, превращенной в Олимпийский парк для Игр-2012.

Однако такие меры тоже подвергаются критике. Обновление запущенных районов вызывает негативные социальные последствия, если более бедные жители вынуждены покидать привычную для них территорию. Принудительное выселение – яркий пример негативного социального наследия мегамероприятия. За последние 25 лет более 3 млн человек по всему миру были принудительно переселены из-за Олимпиад – приблизительно 720 тыс. в Сеуле в 1988 году и 1,5 млн в Пекине в 2008 году [Deutsche Welle, 2007].

### **3.5. Экологическое измерение**

Мегамероприятия все больше критикуются за негативное воздействие на окружающую среду. В ответ правообладатели требуют от кандидатов включать в заявку меры по защите окружающей среды, хотя эти меры не всегда системно реализуются и редко отслеживаются. Несмотря на это стратегии по сохранению окружающей среды становятся все более важными при проведении мегамероприятий. Обычно они охватывают следующие цели: нейтральность для климата; использование возобновляемой энергии; эффективное использование ресурсов; сокращение объемов отходов. Можно получить значительные экологические выгоды, в частности, в результате реализации инфраструктурных проектов.

Мы уже упоминали о положительных примерах – Олимпиаде-2000 в Сиднее и Чемпионате мира по футболу – 2006 в Германии. Негативным примером воздействия на окружающую среду можно считать Олимпиаду-2004 в Афинах.

#### **4. ВЫЗОВЫ И ФАКТОРЫ УСПЕХА**

##### **4.1. Вызовы, ассоциирующиеся с мегамероприятиями**

*Глобальное внимание и политическая важность.* Ни одно другое организованное событие не привлекает такого внимания по всему миру, как мегамероприятие. Этот факт делает мероприятие уникальной платформой для коммуникации и передачи широкого спектра сообщений. Политическая важность мегамероприятия – это прямое следствие глобального внимания, поскольку ни один другой вид мероприятий не гарантирует миллиардную аудиторию. Соответственно, принимающая сторона получает возможность эффективно передавать определенные послания общественности и трансформировать имидж страны-организатора в будущем. Чемпионаты мира по футболу, например, привлекают ошеломительное внимание средств массовой информации. Это внимание следует грамотно организовывать и умело направлять, поскольку высок риск негативного освещения события в СМИ.

Мегамероприятие может также стать платформой для обсуждения вопросов и транслирования сообщений, которые не связаны напрямую с его тематикой. Мегамероприятие как таковое является средством, способствующим решению других вопросов. Оно также привлекательно из-за того, что положительное общественное восприятие мегамероприятий переносится на другие продукты, идеи и людей. Этот аспект мегамероприятия используется маркетинговыми отделами компаний и коммуникационными отделами политических и неправительственных организаций.

*Временное измерение мегамероприятия.* Временное измерение, упомянутое в первом разделе, – это характеристика, относящаяся как к этапу подачи заявки, так и к периоду проведения мегамероприятия. Здесь возникают специфические

управленческие задачи: из-за жесткого графика работ на организаторов постоянно оказывается давление в связи с необходимостью сдать объекты в установленный срок.

Восприятие мегамероприятия обществом в большей степени зависит от финального этапа подготовки и собственно проведения, однако в целом мегамероприятие – это долгосрочный процесс. Разные стадии требуют индивидуальных стратегий, часть которых регламентируется правообладателями. Если использовать мегамероприятие для достижения целей устойчивого развития, необходимо совершать регулярные действия в определенные промежутки времени.

Речь идет о том, что различные аспекты устойчивости должны быть детально изучены до и во время подачи заявки, поскольку уже на этой стадии оговариваются ключевые преобразования. Если кандидаты готовят документы в соответствии с Оценкой устойчивого воздействия, они могут получить сравнительные преимущества при рассмотрении заявки, особенно если мероприятие способствует развитию какой-либо актуальной темы будущего, как это часто бывает на всемирных выставках «Экспо».

По мере прохождения различных стадий происходит постепенный сдвиг преобразований от «технического обеспечения» к «программному обеспечению» мегамероприятия. Крупномасштабные проекты, такие как строительство новых стадионов и расширение метро, должны быть завершены до начала мегамероприятия. Когда начнется строительство, возможностей для дополнительных преобразований уже не будет. Поэтому еще более важно разработать стратегии использования инфраструктуры после завершения мероприятия. Несмотря на вышесказанное возможно реализовать меры, способствующие устойчивости, в течение последних нескольких месяцев подготовки и во время проведения мегамероприятия. Такими мерами могут быть содействие развитию экологически чистого транспорта (продажа билетов на мероприятия, дающих право передвигаться на общественном транспорте), сортировка отходов и борьба с вредными выбросами. Кроме того, после завершения подготовки и во время проведения мероприятия должны

пройти рекламные кампании и другие медиа- и пиар-акции, нацеленные на устойчивое использование спортивных объектов.

Стадия после окончания мегамероприятия крайне важна для подтверждения успеха события, даже когда оно закончится. Именно на этом этапе возможно определить, насколько мегамероприятие оправдало финансовые затраты, и понять, удалось ли стимулировать долгосрочное развитие. Именно после окончания становится очевидно, смогло ли мегамероприятие вписаться в комплексный план развития региона.

*Участники и административные структуры.* Состав участников мероприятия напрямую связан с временным измерением. Поскольку весь процесс иногда занимает до десяти лет, существует вероятность смены участников. Период между подачей заявки и окончанием мероприятия часто растягивается на период правления более одного парламента, и вполне нормальна кадровая ротация, что влияет на реализацию проекта.

Например, спортивные объекты для чемпионата мира по футболу часто находятся в ведении муниципальных органов небольших городов, которые неожиданно для себя оказываются вынуждены, помимо выполнения своих обычных административных функций, организовывать крупнейшее мировое спортивное событие. Не удивительно, что их возможности быстро исчерпываются. Следовательно, ключевые исполнители задумываются над развитием управленческих ресурсов и подготовкой администраторов для выполнения будущих задач. Это жизненно важно в том случае, если мегамероприятие служит целям устойчивого развития.

В данном исследовании уделено особое внимание требованиям правообладателей, так как именно они задают стандарты, которым необходимо соответствовать при подаче заявки, подготовке и проведении мероприятия. Хотя критерий устойчивости сейчас активно включается в условия, он пока играет незначительную роль в общем масштабе планируемых мероприятий. Более того, механизмов мониторинга или санкций за несоблюдение требований не существует. На деле это означает, что не правообладатели, а именно участники гарантируют соблюдение принципа устойчивости после проведения мероприятия.

Развитие обменов между городами для обеспечения передачи знания – особенно важный инструмент наращивания административного потенциала.

#### **4.2. Факторы долгосрочного успеха мегамероприятия**

*Возможности и стресс-тесты.* Мегамероприятие способно стимулировать стратегии развития и создания имиджа для городов и регионов. Фиксированные сроки проведения мероприятия дают неограниченный потенциал для мобилизации в различных областях – инфраструктурных проектах, модернизации управления, создании имиджа и продвижении туризма. Эта происходит вне зависимости от того, является ли организатор промышленно развитой, новой индустриальной страной или развивающимся государством. Единственное различие состоит в целях, которыми принимающие страны будут руководствоваться при проведении мероприятия. Развивающиеся государства делают акцент на «техническом обеспечении», т. е. инфраструктурных проектах; развитые страны больше инвестируют в «программное обеспечение», т. е. сектор услуг и мероприятия, направленные на долгосрочное преобразование имиджа.

Начиная с процесса оформления заявки финансовые, административные и управленческие способности города-организатора подвергаются уникальному стресс-тесту, во многом благодаря тому, что мегамероприятия – это сложная сеть партнеров и участников. Участники на различных уровнях – от бизнеса и гражданского общества, правообладатели и, конечно, СМИ должны быть вовлечены в процесс с самого начала, на этапе оформления заявки. Все решения относительно мегамероприятия должны приниматься на основе консенсуса – это залог успеха.

На практике цели, которые устанавливает город-организатор, достигаются лишь частично, поскольку организационное и инфраструктурное планирование не выходит за рамки проведения мероприятия. Более того, ответственные лица и руководители, часто ошеломленные масштабом мегамероприятия, быстро обнаруживают, что их возможности исчерпаны. Огром-

ные инвестиции, широчайший спектр реализуемых мер, жесткие сроки на каждой стадии процесса, огромное стремление преуспеть, всемирное внимание и длительный процесс планирования, который может продолжаться более десяти лет, – всё это способствует тому, что ожидания относительно мегамероприятия не всегда оправдываются. Если говорить коротко, то отрицательный результат – это отсутствие положительного наследия. Мегамероприятие переезжает в следующее место проведения, оставляя за собой множество «белых слонов», таких как футбольные стадионы и неиспользованные площадки «Экспо», на возведение которых потрачены огромные суммы. Это не только затраты на строительство и эксплуатацию, это – упущенные возможности.

*Важность стратегий долгосрочного развития.* Для региона крайне важно иметь стратегию долгосрочного развития, охватывающую оформление заявки, подготовку, проведение и стадию после окончания мероприятия. Хозяевам необходимо переключить внимание с этапа проведения мероприятия на стадию после его окончания. Другими словами, следует учитывать устойчивость мегамероприятия еще до подачи заявки. Это важно, потому что с точки зрения региона-организатора инфраструктура, созданная для мегамероприятия, будет использоваться именно после его окончания; по сравнению с этим этапом стадия проведения незначительна.

Регион-организатор должен иметь четкое представление о долгосрочном развитии. Ответственные лица должны убедиться в том, что все меры, принимаемые в связи с проведением мегамероприятий, являются неотъемлемой частью долгосрочного плана развития, формулированы в сотрудничестве с партнерами, экспертами в сфере городского планирования, архитекторами, работниками социальной сферы, специалистами по охране природы, представителями бизнес-сообщества и гражданского общества.

В нашем исследовании был приведен ряд примеров, подтверждающих, что мегамероприятие можно использовать для получения долгосрочных выгод (Олимпиада-1992 в Барселоне, Чемпионат мира по футболу – 2006 в Германии и т. д.). Также

приводились примеры того, как хозяевам не удалось воспользоваться возможностями мегамероприятия, что привело к серьезным проблемам в сфере государственных финансов (Олимпиада-1976 в Монреале, Олимпиада-2004 в Афинах). Важно иметь целостное представление о мегамероприятии при оценке его устойчивости и рассмотрении политико-коммуникативных, инфраструктурных, социальных, экономических и экологических вопросов.

## **5. МЕГАМЕРОПРИЯТИЕ КАК СТИМУЛ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ**

На основе анализа характеристик мегамероприятий и связанных с ними процессов можно определить ряд факторов, способных повлиять на подготовительный этап организации мероприятия с целью реализации принципа устойчивого развития и формирования социальных изменений. В следующем разделе эти факторы классифицированы по отношению к созданию наследия. Перечисленные меры относятся к стратегии проведения мегамероприятий.

### **5.1. Стратегические/глобальные преобразования**

*Оценка заявок на соответствие принципу устойчивого развития.* Как мы уже указывали, в последние годы в требования правообладателей включен критерий в области устойчивого развития. Однако мы все еще далеки от того, чтобы оценивать мегамероприятия с точки зрения их воздействия на регион. Следовательно, в идеале заявки должны соответствовать *Оценке устойчивого воздействия*, чтобы понять, насколько они совместимы с целями развития региона.

*Назначение управляющего наследием.* Ранее мы описали наследие, которое может быть создано в результате проведения мегамероприятия. С учетом потенциального наследия было бы недальновидным доверить оргкомитетам ответственность за долгосрочные выгоды от его использования. Оргкомитеты подвергаются огромному давлению во время подготовки и при проведении мероприятия, а после его окончания их распускают. Их первейшая ответственность – провести успешное мероприятие, и в этом смысле они не заинтересованы непосредственно в на-

следии. Разнообразные цели, поставленные на стадии планирования, в большинстве своем относятся к проведению мероприятия. Этот структурный недостаток можно восполнить, выделив дополнительную организационную функцию для устранения разрыва между целями долгосрочного развития и подготовкой самого мероприятия, а именно должность управляющего наследием. Задача управляющего наследием – убедиться в том, что подготовка и проведение мегамероприятия вписываются в долгосрочную стратегию развития региона. Соответственно, управляющий наследием должен обладать полномочиями принимать решения и накладывать вето.

*Обмен опытом между городами-организаторами.* На сегодняшний день не существует системной передачи знаний между предыдущими и нынешними организаторами мероприятий. Хотя между принимающими городами организуются двусторонние обмены, однако институционализируемая платформа для передачи знаний отсутствует. Следовательно, передача знаний носит ограниченный характер и происходит, только если новый организатор берет инициативу в свои руки.

Взаимодействие организаторов мероприятий и сбор данных об опыте предшественников могут существенно оптимизировать организацию мероприятия с точки зрения устойчивого развития. Такое взаимодействие должно происходить на всех уровнях, включая программы обмена административным персоналом на уровне муниципального управления. Этим процессом следует управлять на уровне соответствующих организаций – ФИФА, МОК и МБВ. Дочерняя организация несет ответственность за построение и поддержание связей, создавая базы данных, обеспечивая передачу информации до и после мегамероприятия и документируя все результаты. Кроме того, в регионе следует организовывать мероприятия, направленные на подготовку участников и поставщиков услуг к обмену знаниями и опытом на начальной стадии подготовки к событию.

## **5.2. Отраслевые факторы**

*Политико-коммуникативное измерение.* Организационные возможности и ресурсы администрации города – это ключевой

фактор успеха мегамероприятия. Муниципальные власти зачастую не справляются с непомерными требованиями правообладателей. Поэтому еще более важно развивать административные функции и ресурсы, например, программы обмена между предыдущими и нынешними организаторами. Важно наделить города-организаторы полномочиями выражать свои интересы перед правообладателями.

Мегамероприятие служит великолепной платформой для реализации программы по развитию имиджа. Хозяева должны четко понимать, какие послылы они хотят транслировать. Чемпионат мира по футболу – 2006, прошедший под девизом «Мир в гостях у друзей», надолго улучшил имидж Германии как хозяйки мероприятия. Хозяева также должны планировать мероприятия для средств массовой информации и подготовить информацию о преимуществах страны и региона, которая будет транслироваться на весь мир.

*Экономическое измерение.* Важно вовлечь представителей местного бизнеса в процесс планирования, чтобы подготовить их к условиям проведения мероприятия. Принимающие города также должны быть готовы соответствовать возросшим требованиям к качеству услуг в этот период.

Внимание всего мира к мероприятию следует использовать для получения долгосрочных выгод в сфере маркетинга региона и продвижения туризма. Туристская индустрия должна строить планы на перспективу, чтобы соответствовать высоким требованиям и должным образом обучить персонал. Важно помнить, что приток гостей способствует развитию туризма и косвенно обеспечивает положительную рекламу региона.

*Инфраструктурное измерение.* Исключительная важность логистических требований к мегамероприятиям создает целый ряд различных инфраструктурных вызовов для региона. Однако мероприятие также дает возможность проверить инфраструктурные решения на экологичность, эффективность использования энергии и долгосрочную пригодность. Инфраструктурные требования к мегамероприятию затрагивают множество вопросов от энергоснабжения до мобильности (на дальние и близкие расстояния), а также сами объекты инфраструктуры.

Для соблюдения принципа устойчивости в сфере энергетики строительные проекты должны пройти проверку на эффективность использования энергии. Более того, необходимо использовать все возможности возобновляемых источников энергии. Это, например, может быть установка солнечных батарей на крыше и стенах стадиона, как в Бразилии, которая использовала опыт стадиона «Везерштадион» в Бремене. Подобные меры могут стимулировать широкое общественное обсуждение проблемы возобновляемых источников энергии.

Важно воспользоваться возможностью реализовать принципы устойчивого планирования и модернизировать стратегии развития для использования объектов после окончания мероприятия и там, где это возможно, включать план перестройки в процесс планирования на начальном этапе. Существующая нагрузка покажет, на сколько следует расширить местные и междугородние транспортные сети, чтобы обеспечить быстрое перемещение туристов и местных жителей с одного объекта на другой. Очень просто сконцентрироваться на планировании одного мероприятия, игнорируя нужды региона в целом. Поэтому важно не только стремиться увеличить производительность, но и заниматься экологической модернизацией транспортных сетей.

Кроме того, СМИ, туристы и системы безопасности предъявляют определенные требования к телекоммуникационным системам.

*Социальное измерение.* Принимающие страны должны еще на этапе оформления заявки наладить диалог с населением и партнерами в регионе. Проведение форумов как способ ведения диалога с национальными (и международными) партнерами гарантирует прозрачность организационных вопросов и вовлеченность всех участников. В этой сфере неизменно будет существовать место для улучшений, независимо от того, является организатор развитой или развивающейся страной.

Внимание, привлеченное мероприятием, может использоваться для передачи информации и повышения уровня образованности. Это может касаться, например, образовательных или здравоохранительных кампаний. Особенно эффективная

стратегия – включение социальных кампаний в тему самого мероприятия. На Евро-2012, например, известные футболисты выступили в роли послов честной игры (fair play) в рамках инициативы по развитию социальных компетенций у молодежи. Более того, мегамероприятие – это событие, собирающее вместе людей разных национальностей, что создает идеальную платформу для диалога культур.

Мегамероприятие также может улучшить диалог между населением и властью в регионе (поскольку исключительные обстоятельства и широкомасштабная подготовка пробуждают общественный интерес), а в лучшем случае усилить чувство национальной идентичности. Общественный диалог может также способствовать вовлеченности неблагополучных групп населения и районов.

*Экологическое измерение.* Если не принять превентивные меры, мегамероприятие может нанести вред климату и экологии. И наоборот, если мегамероприятие эффективно использует ресурсы и не наносит ущерб климату, оно может способствовать осознанию экологических проблем местными жителями. Реализация стратегий управления отходами и ресурсами (перерабатываемая упаковка, эффективная утилизация) может создать долгосрочные выгоды для региона. Посредством информационных и образовательных кампаний можно привлечь внимание общественности к мегамероприятию для популяризации бережного отношения к окружающей среде.

В таблице приведены факторы, которые необходимо учитывать при планировании и проведении мегамероприятия в аспекте рассмотренных измерений.

## **6. ПЕРСПЕКТИВЫ**

Всеобъемлющая подготовка и международное внимание к мегамероприятию – это переломный момент в развитии региона. Однако, как указывалось в начале нашего исследования, это ожидаемое событие в том смысле, что им можно управлять. Мегамероприятие представляет собой своеобразный стресстест для региона, создающий уникальную возможность для обновения.

Измерение	Содержание
Стратегическое/ глобальное	Оценка устойчивости воздействия в заявках
	Лица, управляющие наследием, ответственные за реализацию долгосрочных целей развития
	Международная платформа для передачи знаний между городами-организаторами
Политико-ком- муникативное	Выстраивание административных функций в городах-организаторах
	Передача политических посылов и составление программ
	Укрепление имиджа
	Проактивные кампании в печати и СМИ о городе-организаторе
	Форумы в период подготовки и проведения мероприятия
Экономическое	Маркетинг места проведения
	Укрепление имиджа
	Содействие развитию туризма
	Подъем экономики в регионе
Инфраструктур- ное	Устойчивое обновление инфраструктуры и т. д.
	Продвижение эффективного использования энергии и возобновляемых источников энергии
	Содействие развитию экологически чистого транспорта
	Стратегии устойчивого использования объектов после проведения мероприятия
Социальное	Форумы как способ ведения диалога с общественностью и группами участников для обеспечения прозрачности и вовлечения в организацию мероприятия
	Кампании в сфере здравоохранения, образования и борьбы с насилием
Экологическое	Безопасные мегаспортивные мероприятия с эффективным использованием ресурсов
	Образовательные мероприятия, направленные на повышение информированности в сфере охраны окружающей среды

Чтобы воспользоваться этой возможностью, необходима смена перспективы. Мегамероприятие должно стать вехой долгосрочной стратегии развития для принимающей страны. Мероприятие не следует рассматривать только через призму успешного проведения в интересах правообладателей и спонсоров. Напротив, успех должен определяться соответствием всеобъемлющим целям стратегического развития принимающей страны.

Для этого правообладателям следует сделать свои требования более гибкими. Необходимость соответствовать стандартному списку условий делает все регионы практически идентичными, несмотря на различное местонахождение, а также увеличивает расходы. Условия проведения мероприятия призваны подчеркнуть качество и самобытность мероприятия, а не стать «смирительной рубашкой» для каждого города-организатора. Не может быть шаблонного подхода к организации и проведению мегамероприятия, поскольку хозяева мероприятий всегда имеют разные цели и потребности. В конечном счете более гибкие требования в совокупности с возможностью сделать мегамероприятие частью специфики организатора будут выгодны правообладателям, так как весьма вероятно, что новые регионы проявят интерес к проведению следующего мероприятия.

Настоящее исследование продемонстрировало, что существуют серьезные риски и огромные возможности для стран, проводящих мегамероприятие. Ориентация на будущее и долгосрочная стратегия развития – вот ключ к максимальному использованию имеющегося потенциала и созданию долгосрочного наследия во всех описанных измерениях.

## **7. ХАРАКТЕРИСТИКА КОМПАНИИ ГИЦ**

Компания Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH (Немецкое общество по международному сотрудничеству – ГИЦ) – инновационный партнер в сфере реализации глобальных стратегических проектов.

Широкий спектр услуг, предоставляемых ГИЦ, относится к сфере региональной и технической экспертизы и внедрения ноу-хау в области менеджмента. ГИЦ – федеральная компания, предоставляющая своим клиентам практические, устойчивые и эффективные решения для политических, экономических и социальных изменений.

Основной заказчик ГИЦ – Федеральное министерство экономического сотрудничества и развития Германии. Наша компания также взаимодействует с другими министерствами, клиентами из государственного и частного сектора в Германии и за рубежом. Наши клиенты – правительства иностранных госу-

дарств, Еврокомиссия, ООН и Всемирный банк. Мы также тесно сотрудничаем с клиентами из частного сектора, помогая им достигать поставленных целей.

ГИЦ работает в более чем 130 странах мира и присутствует практически на всех федеральных землях Германии. Наши юридические адреса находятся в Бонне и Эшборне. У нас более 17 тыс. сотрудников по всему миру, около 70% работают в Германии. По состоянию на 31 декабря 2011 года объем деловых операций ГИЦ составлял около 2 млрд евро.

**«ГИЦ Агенц» (GIZ AgenZ) – Агентство для рыночно ориентированных концепций** разрабатывает и реализует коммуникационные проекты в области развития. Мы руководим проектами от начала до конца, от новых идей до реализации, окончательной оценки и обратной связи. «Агенц» – сетевая компания: благодаря обширной базе контактов в политике, бизнесе и гражданском обществе (при этом связи ГИЦ играют не последнюю роль) мы можем свести вместе и создать связи между различными участниками и темами.

Кроме того, «Агенц» исследует новые идеи, активно ищет новые темы, разрабатывает новые бизнес-модели и консультирует по стратегическим вопросам лиц, принимающих решения. Мы выступаем за международное сотрудничество и устойчивое развитие.

«Агенц» основано в 2001 году как подразделение ГИЦ, ранее именовалось Немецким обществом по техническому сотрудничеству (Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH) и было ответвлением ГИЦ – Бюро «Экспо-2000», которое помогло международным организациям показать себя с лучшей стороны на Всемирной выставке 2000 года в Ганновере. С тех пор ГИЦ поддерживает проведение различных мероприятий.

Компания способствовала проведению следующих мероприятий:

- 2010 – Всемирная выставка в Шанхае (Китай);
- 2010 – Чемпионат мира по футболу в Южной Африке;
- 2012 – Чемпионат Европы по футболу на Украине;
- 2014 – Чемпионат мира по футболу в Бразилии;

- 2016 – Летние Олимпийские игры в Рио-де-Жанейро (Бразилия);
  - 2018 – Чемпионат мира по футболу в России.
- Больше информации можно найти на сайте [www.agenz.de](http://www.agenz.de).

### **Источники**

AGHA, N., S. FAIRLEY and H. GIBSON (2012). Considering legacy as a multi-dimensional construct: The legacy of the Olympic Games. *Sport Management Review*, 15: 125–139.

ANDREFF, W. (2012). The winner's curse: why is the cost of mega sporting events so often underestimated? **In:** W. MAENNING and A. ZIMBALIST, eds. *International Handbook on the Economics of Mega Sporting Events*. Cheltenham, UK: Edward Elgar, p. 37–60.

A.T. KEARNEY (2005). Building a Legacy – Sports Mega-Events Should Last a Lifetime. Chicago.

BANGERTH, M. und N. TODTER (2009). Die FIFA Fussball-WM TM 2006: ein Erfolgsfaktor für den Deutschland-Tourismus. **In:** S. Bogusch, A. Spellerberg, H. Topp, C. West, eds. *Organisation und Folgewirkung von Grosveranstaltungen: Interdisziplinäre Studien zur FIFA Fussball-WM 2006*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage GmbH, p. 23–40.

BORCHERS, M., S. KEDIA and C. TRUSEN (2011). *Sustainable Mega-Events in Developing Countries: Experiences and insights from Host Cities in South Africa, India and Brazil*. Südafrika: Konrad Adenauer Foundation.

CORNELISSEN, S. (2010). The Geopolitics of Global Aspiration: Sport Mega-events and Emerging Powers. *The International Journal of the History of Sport*, 27 (16–18): 3008–3025.

DICK, C. D. and Q. WANG (2008). The Economic Impact of Olympic Games: Evidence from Stock Markets. Discussion Paper No. 08-060. Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH.

DEUTSCHE WELLE (2007). June 13. URL: [www.dw.de/zwangsumsiedlung-im-namen-der-ringe/a-2606269-1](http://www.dw.de/zwangsumsiedlung-im-namen-der-ringe/a-2606269-1) [visited on 22.07.2012]

FITSCHEN, U. (2006). *Umweltmanagement ausgewählter Grosveranstaltungen – Effektiver Umweltschutz oder Greenwashing?* Lüneburg: Lehrstuhl für Umweltmanagement, Univ. Lüneburg.

IOC (2004). 2012 Candidature Procedure and Questionnaire. Lausanne: International Olympic Committee.

JAGO, L., L. DWYER, G. LIPMAN, D. LILL and S. VORSTER (2010). Optimising the potential of mega-events: an overview. *International Journal of Event and Festival Management*, 1 (3): 220–237.

LI, S. and S. McCABE (2012). Measuring the Socio-Economic Legacies of Mega-events: Concepts, Propositions and Indicators. *International Journal of Tourism Research*, **15** (4): 388–402.

MAENNING, W. and A. ZIMBALIST, eds. (2012). *International Handbook on the Economics of Mega Sporting Events*. Cheltenham: Edward Elgar.

PREUSS, H. (2012). No. 8: Green economy challenges for the FIFA World Cup and the Olympic Games (2nd version). Working Paper Series: Mainzer Papers on Sports Economics & Management. Mainz.

PRICEWATERHOUSECOOPERS LLP (2011). Game on: Mega-event infrastructure opportunities.

THOMSON, A., B. LEOPKEY, K. SCHLENKER and N. SCHULENKORF (2010). Sport Event Legacies: Implications for Meaningful Legacy Outcomes. University of Technology, Sydney, University of Ottawa, Auckland University of Technology. URL: <http://epress.lib.uts.edu.au/research/handle/10453/16660>.

WEIS, D. P. (2008). *Strategische Gestaltung des Lebenszyklus von Mega-Events*. Wiesbaden: Gabler.

WILTS, H. (2005). *Sportevents und Nachhaltigkeit – Projekt: Eventkultur und Nachhaltigkeit*. Wuppertal: Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie GmbH.

ZEIT ONLINE (2012). July. URL: [www.zeit.de/sport/2012-07/olympia-london-staedtesinn-nutzen/seite-2](http://www.zeit.de/sport/2012-07/olympia-london-staedtesinn-nutzen/seite-2) [visited on 03.08.2012].

A.T. Kearney

Консалтинговая компания в области стратегического менеджмента

---

---

## Создание наследия. Мегаспортивные мероприятия длиной в жизнь

---

---

A.T. Kearney. Building a Legacy. Sports Mega-Events Should Last a Lifetime. Chicago, 2005.  
Режим доступа: <http://www.kzndsr.gov.za/Portals/0/GIS/BuildingaLegacy%5B1%5D.pdf>  
(дата обращения: 28 сентября 2015 г.)

*Разрешение на перевод и публикацию получено 11 февраля 2015 г.*

Мегаспортивные мероприятия могут преобразовать город. Зброшенные районы получают долгожданную реконструкцию. В результате мощных усилий можно контролировать смог и предотвращать загрязнение окружающей среды. Обновление транспортной системы увеличивает мобильность. И все же на каждую историю успешного обновления города приходится история затяжных долгов и запустения. Немногие мегаспортивные мероприятия полностью оправдывают возложенные на них надежды, еще меньше приносят долгосрочные выгоды. Однако для городов и наций, которые концентрируются на краткосрочных и долгосрочных выгодах, мегамероприятия создают нечто большее – наследие.

Когда Международный олимпийский комитет начал поиск организатора Олимпийских игр – 2012, вариантов было много. Кроме городов-кандидатов из окончательного списка – Лондона, Мадрида, Москвы, Нью-Йорка и Парижа, шансы на выигрыш имели Рио-де-Жанейро, Стамбул, Гавана и Лейпциг. Мир наблюдал за тем, как кандидаты создавали глянцевые заявочные книги, замысловатые презентации и до последней минуты лоббировали свои интересы. Каждый город рисовал положительную картину затрат-выгод, демонстрируя точнейшие методы планирования и работу команд специалистов мирового уровня. В итоге право принимать Олимпиаду получил Лондон.

Города и страны, которые принимают подобного рода мероприятия и грамотно управляют их проведением, могут ожи-

дать увеличения притока туристов, создания новых рабочих мест, улучшения инфраструктуры, повышения спроса на товары и услуги. Прогнозируемая экономическая отдача не вызывает сомнений, и город стремится организовать всё на высшем уровне или хотя бы приблизиться к идеалу (см. *Цель – быстрые победы*).

Однако принимающим странам довольно редко удается получить долгосрочные нематериальные выгоды в результате организации мегаспортивного мероприятия. Эти выгоды затрагивают все сектора экономики и культуры, воодушевляя общество, улучшая системы здравоохранения и образования, очищая окружающую среду (табл. 1). Хозяева обычно приравнивают мегаспортивные мероприятия к престижным проектам, которые оправданы (точно или приблизительно) получением материальных выгод за вычетом реальных затрат. Страны запускают социальные программы для получения поддержки на местах, но ни выгоды, ни дополнительные затраты не интегрированы в национальные или региональные стратегии развития.

Мегаспортивное мероприятие должно стать частью национальной стратегии, касающейся создания материальных ценностей и одновременно содействующей социально-экономическому развитию, должно вызывать национальную гордость и укреплять репутацию страны во всем мире – всё это вместе взятое может работать долгое время.

### **В погоне за неосязаемыми выгодами**

Города-организаторы, которые мыслят не только категориями затрат и выгод от проведения мегаспортивного мероприятия, с большей вероятностью получают долгосрочные выгоды в нематериальной сфере, а также в эмоциональном плане, на что подобные мероприятия как раз и рассчитаны. Так получилось в Барселоне. Чем же еще можно объяснить тот факт, что спустя десятилетие после Олимпиады 1992 года 40 тыс. человек собрались на стадионе «Монтжуик», чтобы отпраздновать годовщину барселонских Игр?

**Мегаспортивные мероприятия могут продвинуть нации  
на следующие ступени развития**

Сфера	Страны с рискованным типом экономики	Развивающиеся страны	Развитые страны
Общество, культура, окружающая среда	<p>Слабая социальная структура, этническое разделение, ограниченное участие гражданского общества и местного населения.</p> <p>Низкое качество жизни, слабые общественные механизмы, низкие экологические стандарты</p>	<p>Стабильное толерантное общество с институтами поддержки.</p> <p>Экологическая деградация городских центров; ограниченный культурный досуг.</p> <p>Здравоохранение и образование – приоритет правительства, но плохое управление и бюрократия препятствуют достижению результатов.</p> <p>Санитарно-гигиенические службы функционируют, но доступ к чистому воздуху, воде и здоровому образу жизни ограничен</p>	<p>Разнообразное толерантное общество с широким выбором образа жизни, досуговых и культурных событий.</p> <p>Фокус на планирование города и регионов с учетом общественного здоровья и благосостояния, роста бизнеса и эффективного использования ресурсов.</p> <p>Высококачественное образование и здравоохранение, доступные всем.</p> <p>Санитарные службы эффективны, их стоимость низка; высокие экологические стандарты</p>
Экономика	<p>Базовая система образования со слабыми связями с бизнесом и академическим сообществом.</p> <p>Промышленность зависит от нескольких вертикально интегрированных секторов; монопольные каналы поставок; зависимость от импорта; ограниченный сектор услуг.</p> <p>Центробанк не является независимым, отсутствует доверие инвесторов.</p>	<p>Наука и технические институты поддерживают промышленность, подключены к зарубежным центрам знаний.</p> <p>Умеренный уровень производительности, но слабое развитие инноваций.</p> <p>Рост от умеренного до сильного, но неустойчивый; экономика подвержена перепадам.</p>	<p>Динамичная связанная экономика, постоянно обновляющаяся, возрождающаяся и лидирующая.</p> <p>Крупные прибыли реинвестируются в исследование и разработку, корпоративные инновации и новые бизнес-модели.</p> <p>Рост экономики с высоким уровнем диверсификации выше среднего.</p>

Сфера	Страны с рискованными типами экономик	Развивающиеся страны	Развитые страны
Экономика	Слабое управление налоговой системой, инфляция, высокий уровень долга, неустойчивые финансовые рынки и слабый рост	Рациональная экономическая политика помогают построить уверенность инвесторов, но политические переходы негативно отражаются на рынке	Эффективная координация денежно-кредитной и фискальной политик, способных справиться с внешними потрясениями
Обеспечение роста и развитие инфраструктуры	Регулирование подвержено постоянным изменениям; узкий круг интересов. Плохая физическая инфраструктура, нестабильное управление и законодательная система	Физическая инфраструктура под демографическим и экономическим давлением. Базовые регулятивная и законодательная системы функционируют	Инфраструктура постоянно адаптируется к социально-экономическим потребностям. Креативный и гибкий финансовый сектор стимулирует новые формы финансирования и расширение рынка капитала. Правительство поддерживает конкуренцию
Источник: А.Т. Kearney			

Судя по нашему опыту, любой город может «стать Барселонной», если поверит, что материальные ценности и нематериальные выгоды важнее по отдельности, чем в совокупности. Самые успешные организаторы начинают с создания наследия в трех областях: общество, спорт и окружающая среда.

### **Создание социального наследия**

Крупномасштабные спортивные мероприятия могут создать множество социальных благ. Радость от того, что город или страна выбраны в качестве организатора, может принести невероятные результаты. Выгоды продолжают автоматически накапливаться и после окончания мероприятия.

*Оживление в местных сообществах.* Организация мега-спортивного мероприятия дает возможность влиять на сценарий городского развития. Например, власти Афин под флагом Олимпиады-2004 реализовали меры по улучшению перегруженной транспортной системы города. Сеул использовал объ-

екты, построенные частными подрядчиками (до летней Олимпиады-1988), чтобы решить проблему нехватки жилья в городе. Лондон планирует построить спорткомплекс «Олимпийский парк» в районе Ли Вэлли, который давно созрел для преобразований. В Барселоне в преддверии Олимпиады-1992 были восстановлены обветшалые городские окраины. Организаторы Олимпиады-2006 в Турине воспользовались инновационным подходом к оживлению деловой активности, перенеся штаб-квартиру из округа Линготто в обветшалый район на проспекте Новара, где были реконструированы два заброшенных здания. Оргкомитет получил офисное помещение в четыре раза больше, чем в Линготто, а после окончания мероприятия это помещение для более чем 1000 сотрудников было передано в распоряжение городских властей.

*Улучшение образования и культурные ценности.* Немного творчества – и общественный интерес к мегаспортивному мероприятию можно использовать для повышения уровня образованности. Турин-2006 – хороший пример сотрудничества оргкомитета и Министерства образования Италии при разработке образовательной программы для школ, содействующей распространению олимпийских ценностей и занятий спортом. Одна из программ, «Одна школа – одна страна», создана для популяризации науки, техники и межкультурной коммуникации. Лондон-2012 – отличный пример диалога культур: в рамках Олимпиады было предложено спустить на воду судно «Олимпийская дружба».

Кроме того, мегаспортивные мероприятия могут содействовать распространению культурных ценностей, значимых для спорта, таких как упорный труд, дисциплина, командная работа, справедливость и уважение к партнерам во всех сферах жизни общества.

*Развитие навыков местных работников.* Местные работники получают основные выгоды от мегаспортивного мероприятия в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Программы по развитию навыков распространяются и за пределы спорта, развивая способности в областях, важных для принимающего города или страны, включая программы по менеджменту, инже-

нерному делу, туризму, безопасности, маркетингу, управлению и лидерству. В Атланте студенты колледжей получили возможность пройти стажировки, а женщинам предлагалось обучение и последующее трудоустройство в сфере строительства. Опасность заключается в избыточном «импортировании» квалифицированных работников вместо обучения местных жителей новым навыкам. Чтобы этого избежать, организаторам следует обеспечить достаточную численность местных работников.

*Чувство национальной гордости и единства.* Престиж и дух соревнования, ассоциируемые с организацией мегаспортивного мероприятия, могут оставить наследие в виде чувств национальной гордости и единства. При правильной организации страны-хозяйки могут начать борьбу с расовой, этнической, половой и другими формами дискриминации. Это было ярко проиллюстрировано во время Кубка мира по регби – 1995, который состоялся всего лишь спустя год после утверждения демократии в разделенной по расовому признаку Южной Африке. Президент Нельсон Мандела надел свитер с эмблемой национальной сборной и номером капитана команды Франсуа Пиенаара, что в широком смысле являло собой знак примирения.

Освещение в СМИ может укрепить чувство национальной гордости. Власти Сиднея запустили программу для прибывших журналистов, по которой писатели-путешественники получили информационные листовки, фото- и видеоматериалы, показывающие город-организатор с лучшей стороны. Администрация города также предоставила 100 рабочих станций, центр для пресс-конференций на 500 мест, помещения для брифингов и интервью, библиотеку с необходимыми ресурсами, помощь по вопросам передвижений, бар и бистро. Экономический эффект усилий городских властей в сфере паблисити оценивается почти в 2 млрд долларов США.

Атланта тоже не обошла паблисити стороной. Хотя Олимпиада-1996 считается успешной во многих отношениях, проблемы с транспортом, бомба в Сентенниал Парк, сильная жара и влажность привели к негативным откликам журналистов, переименовавших город в «Хотланту» («Жаркая Атланта»).

---

## Цель – быстрые победы

При обсуждении выигранной Монреалем заявки на проведение летней Олимпиады 1976 года мэр города Жан Драпо заверил налогоплательщиков, что «Олимпиада не может создать дефицит, так же как мужчина не может родить ребенка». Ответить за свои слова ему так и не довелось. Первоначальные затраты, оцениваемые в 310 млн долларов США, взлетели до 1,5 млрд. Почти 30 лет спустя долг все еще не был выплачен, а олимпийский стадион Big O получил двусмысленное прозвище Big Owe – «Большой долг».

Не нашлось применения многим объектам, оставшимся от летней Олимпиады 2004 года в Афинах, которые постепенно начали ветшать. В Греции наблюдается 6%-й дефицит бюджета, что подрывает основы стабильности Евросоюза. В значительной степени эта ситуация обусловлена проведением Олимпиады.

Все эти примеры подтверждают тот факт, что проведение мегаспортивного мероприятия – дело рискованное. Финансовые выгоды, которые казались гарантированными, могут пойти прахом при невнимательном отношении к краткосрочному и долгосрочному планированию. Но с правильно выбранными стратегиями материальные выгоды могут быть значительными и долгосрочными.

**Инфраструктура.** Возможно, самые важные и наиболее устойчивые выгоды приносят именно инфраструктурные улучшения. По оценкам, Барселона в течение восьми лет отстроила инфраструктуру на 50 лет вперед, включая обновление прибрежных районов, улучшение канализационной системы, строительство нового аэропорта, создание телекоммуникационных систем. Даже с учетом неоднозначности рекордов Олимпиады-2004 инфраструктурные улучшения в Афинах, включая строительство новых дорог, метро и пригородных поездов, преобразовали

древний город в современный европейский мегаполис.

**Рабочие места.** Мегаспортивное мероприятие не только создает рабочие места во время его проведения, но и может повысить уровень занятости в ближайшей и отдаленной перспективе. В 2002 году, когда Манчестер принимал Игры стран Содружества, было потрачено около 850 млн долларов США, что позволило создать 16 тыс. рабочих мест на период от нескольких месяцев до более 10 лет. Игры в Сиднее привлекли 3 млрд долларов США в региональный бизнес.

**Туризм.** Одна из главных выгод от организации мегаспортивного мероприятия – развитие туризма. Расходы туристов обеспечивают немедленный приток денег в местную экономику, стимулируют развитие сектора услуг задолго до начала и много после проведения мероприятия. В действительности ожидание мероприятия за месяцы и даже годы до самого события привлекает туристов в принимающий город.

Приток туристов особенно актуален для городов «второго уровня». Туризм в сонном городке Лиллехаммер буквально взлетел на 43% за четыре года до Олимпиады-1994. Подобный подъем наблюдался и в Калгари. Между 1972 и 1985 годами ежегодный приток иностранных туристов в этот город составлял приблизительно 0,25%. За три года до зимней Олимпиады 1988 года турпоток резко вырос на 8%, а в течение 1988 года увеличился до 12%. В последующие пять лет ежегодный приток турпотока держался на уровне 3,25%.

Быстрые победы, создающие фундамент для долгосрочного успеха, представляют собой волновой эффект, затрагивающий другие аспекты общества. С хорошо продуманными стратегиями материальные выгоды остаются устойчивыми и стабильными на протяжении многих лет.

## Создание спортивного наследия

Спортивное наследие – самый очевидный результат мегаспортивного мероприятия. Спорт способствует оздоровлению, повышает благосостояние и приносит пользу гражданам, сообществам и всей нации, не говоря уже о том, что рождает энтузиазм. Например, гордость и благоговейные чувства, которые канадцы испытывают по отношению к национальной хоккейной команде, подобны чувствам, которые жители Индии испытывают по отношению к крикету. При создании наследия города и страны-организаторы должны поддерживать соревновательный дух у местных жителей, поощрять их участие, использовать спорт для развития бренда и формирования его коммерческой ценности.

*Развитие соревновательных навыков.* Поскольку хорошее выступление национальной команды на соревнованиях – это ключ к успеху мегаспортивного мероприятия, страны-организаторы начинают поощрять спортивные достижения задолго до начала мероприятия. Австралия, например, получила тревожный звонок во время Олимпиады-1976 в Монреале, когда спортсмены завоевали всего одну серебряную и четыре бронзовые медали. Необходимость развития спортивных навыков способствовала увеличению инвестиций в Австралийский институт спорта, который выплачивает стипендии 700 атлетам в год и заботится об их спортивных карьерах. Должно быть, эта система работает, потому что на Олимпиаде-2000 австралийцы завоевали 7 золотых, 11 серебряных и 13 бронзовых медалей.

*Развитие имиджа и коммерческой ценности бренда.* Правительства используют мегамероприятия для повышения коммерческой ценности, а спонсоры – для улучшения имиджа. Например, при работе с Южно-Африканской футбольной ас-

Целью организаторов больше не должно быть желание устроить Олимпиаду «по-большее», потому что «гигантизм» – это вездесущая угроза, но стремление провести особое уникальное событие, оставляющее долгий след в истории нации и человечества.

Жан-Лу Шаппле  
(CHAPPELET J.-L. *Management of the Olympic Games: The Lessons of Sydney*  
// *Olympic Review*. 2000. October-November)

социацией мы нашли пути увеличения имеющихся доходов и определили новые источники, такие как спонсорские средства и продажа прав на трансляцию матчей. Футбольные клубы Франции до сих пор получают коммерческие выгоды от Чемпионата мира по футболу 1998 года, рост их доходов составил 65% в период с 1997 по 2001 год.

### **Создание экологического наследия**

Вопросы экологии становятся основополагающими при выборе хозяев Олимпиад. МОК добавил к олимпийскому движению третий – экологический – принцип, который следует за спортивным и культурным. Принимая во внимание этот факт, китайское правительство стремится сделать Игры-2008 в Пекине «Зеленой Олимпиадой». Администрация города дала обещание, что к 2008 году воздух в Пекине будет таким же чистым, как в Париже, и уже предпринимаются меры для увеличения экологической инфраструктуры, улучшения состояния окружающей среды, организуются экологические и образовательные мероприятия.

### **НАСЛЕДИЕ КАК ПРИОРИТЕТ: С ЧЕГО НАЧАТЬ?**

Мегаспортивные мероприятия – это возможность эмоционально соединиться с мировой аудиторией и содействовать социальному и экономическому развитию нации.

По нашему опыту, самое устойчивое наследие создается, когда нации используют комплексную программу из пяти компонентов (см. рисунок). Возникающая на стадии заявки и доработанная в течение жизненного цикла мегаспортивного мероприятия программа включает в себя цель создания наследия.

**Взаимодействие с заинтересованными сторонами.** Для создания программы наследия необходимо, чтобы важность мероприятия осознавали все заинтересованные стороны: от высокопоставленных правительственных чиновников и руководителей из маленьких городков до генеральных директоров компаний и лидеров массового движения. Все эти политические и общественные лидеры должны быть убеждены в важности создания наследия, а не просто получения экономических



### Пять компонентов программы наследия

выгод. Например, во время нашей работы с заявкой Тринидад и Тобаго на проведение Чемпионата мира по крикету 2000 года члены обеих политических партий страны вели дискуссии, чтобы убедиться, что все удовлетворены долгосрочными выгодами от расходов государства. Понимание со стороны местного правительства обычно является обязательным условием для получения ресурсов и разработки нового законодательства. Например, при подготовке к Олимпиаде-2008 в Пекине законодателям пришлось разработать новые законы для решения экологических вопросов и защиты окружающей среды. Поддержка владельцев частного капитала на ранней стадии подготовки мероприятия делает достижение цели более реалистичным.

Программа наследия должна иметь отдельную управленческую структуру. Назначение руководителей программы наследия предполагает приоритет долгосрочных целей. Управляющие наследием должны отвечать за выполнение поставленных целей. Проводить мониторинг и руководить программой наследия следует столь же четко, как и самим мегамероприятием. Разработав детализированные системы показателей, принимающие города и страны смогут определить, получают ли они желаемые выгоды (табл. 2).

**Ключевые показатели для разных групп**

Цель	Показатель
<b>Спортивные организации</b>	
Развить спортивную инфраструктуру и обеспечить участие	15%-й рост числа местных спортивных клубов
Повысить известность спортивных организаций	Пять существенных статей в СМИ, посвященных вопросам социальной ответственности
<b>Правительство</b>	
Подстегнуть экономический рост	Привлечение 3,3 млрд долларов США в экономику
Увеличить занятость	160 тыс. новых рабочих мест
Привлечь туристов	400 тыс. туристов
Ограничить издержки в интересах налогоплательщиков	Финансирование полностью за счет доходов от мероприятия
<b>Спонсорство частного сектора</b>	
Добиться прибыли на инвестированный капитал	Совместное инвестирование
Повысить биржевую стоимость акций	Рост акционерной стоимости на 10%
Укрепить имидж корпорации и бренда	40%-й рост числа положительных упоминаний в СМИ в период до проведения мероприятия
<b>Город, принимающий мероприятие</b>	
Снизить уровень бедности	Снижение уровня бедности на 10%
Увеличить занятость	20%-е увеличение количества рабочих мест в период до проведения мероприятия, снижение не больше 5% в течение пяти лет после проведения мероприятия
Источник: А.Т. Kearney	

**Наследие в социально-экономической системе.** Каждое наследие должно быть встроено в социально-экономическую систему. Другими словами, мегаспортивные мероприятия должны вписываться в национальную стратегию и соответствовать долгосрочным целям развития страны. Например, в Южной Африке на протяжении многих лет планировалось построить железную дорогу между Йоханнесбургом и Преторией, а проведение в 2010 году Чемпионата мира по футболу определило сроки завершения строительства.

Мегаспортивные мероприятия зачастую ускоряют реализацию крупномасштабных проектов по развитию, особенно важных для развивающихся государств. Столь же важны и проекты социального развития. Если их реализовывать изолированно, не включая в повестку национальных программ, то они часто проваливаются в долгосрочной перспективе. Например, возможности использования объектов олимпийских деревень в качестве государственного жилья были неоднозначными и зависели от того, насколько хорошо организаторы координировали свою работу с муниципальными отделами планирования, знающими о том, в каких районах эти объекты принесли бы наибольшую пользу.

**Мобилизация общества.** Создание успешного наследия зависит от способностей принимающей стороны мобилизовать своих граждан. В действительности даже лучшие программы могут провалиться, если отсутствуют известные, харизматичные и энергичные лидеры на местах. Успех Южной Африки во многом состоялся благодаря посольской программе, согласно которой известные городские чиновники и влиятельные бизнесмены возглавили различные комитеты и инициативы.

Однако максимальный мобилизационный эффект выходит за рамки паблисити и означает активное вовлечение сообществ в разработку социально-экономических программ, которые будут наиболее эффективны на местном уровне. Если мегаспортивное мероприятие увеличивает приток денежных средств, привлекает внимание и создает активность вокруг различных программ, то местные сообщества продвигают эти программы вперед, к созданию долгосрочного наследия. Например, Ванкувер при подготовке к зимней Олимпиаде 2010 года активно работает с населением для создания наследия в спорте, искусстве, образовании и волонтерском движении. Программа «От игровой площадки к пьедесталу» разработана для ознакомления

В погоне за дефицитными ресурсами... спорту приходится сталкиваться со сложной задачей – оправдываться, предоставляя материальные доказательства в обмен на получение инвестиций от государства.

*The Value of Sport. Sport England, 1999*

местного населения с преимуществами физической активности в течение жизни.

**Выгодное использование ресурсов.** Кто должен оплачивать программу создания наследия? По большому счету, хозяева могут использовать ресурсы проводимого мегамероприятия при планировании мероприятий и проектов, связанных с наследием. Например, спонсирование мероприятия какой-либо корпорацией может перерасти в долгосрочные спонсорские программы, что указывает на лояльность этой фирмы по отношению к региону. Инфраструктура мероприятия может использоваться как во время, так и после события, а маркетинг для мегаспортивного мероприятия может нести посыл, который соответствует национальному бренду. Кроме того, как указывалось ранее, приток опытных и талантливых людей, необходимых для проведения мегаспортивного мероприятия, может быть перенаправлен на развитие местной рабочей силы.

**Национальный бренд и развитие спонсорства.** Основным элементом программы наследия, особенно для развивающихся стран, является глобальное освещение мероприятия в СМИ. Чтобы убедиться в том, что посыл, направленный миру, правилен, необходимо острое чувство бренда – не только мегаспортивного мероприятия, но и всей нации. Бренд должен содержать социальный компонент помимо традиционных коммерческого и туристского. Руководство Южной Африки, например, стремится изменить взгляды мирового сообщества не только на свою страну, но и на весь Африканский континент. Пекин стремится вызвать на мировой сцене положительные ассоциации. Активное управление средствами массовой информации и маркетинговой активностью до, во время и после мероприятия необходимо не только для того, чтобы предотвратить негативное освещение событий (вспомним название «Хотланта»), но и для правильного транслирования национального посыла.

С учетом данного обстоятельства вместо того, чтобы финансировать программы наследия традиционным способом (через спонсорский бюджет), предприятия могут выделять средства через бюджеты для корпоративной социальной ответственности или в виде инвестиций на общественные нужды. Соци-

альная ответственность уже давно считается корпоративной обязанностью, поэтому предприимчивым организаторам мегамероприятий следует вдохновлять своих бизнес-партнеров на вложение средств в будущее наследие.

### **Долгосрочное наследие**

Хозяева мегаспортивных мероприятий не должны удовлетворяться только материальными, экономическими выгодами. Можно получить гораздо больше в результате инноваций в системе образования. Мегаспортивное мероприятие нельзя рассматривать как стратегию саму по себе. Эта стратегия должна быть встроена в комплексный план экономического развития страны. Выделяя ресурсы, необходимые для планирования и проведения мегамероприятия, принимающие города и страны могут обеспечить использование наследия в будущем. Жизненно необходимо сформировать долгосрочное наследие.

## Стефан Эссек\*, Брайан Чакли\*\*

\* Лектор факультета географии Плимутского университета (Великобритания)

\*\* Профессор Центра географии, наук о Земле и окружающей среды  
Плимутского университета (Великобритания)

---

---

# Мегамероприятия как стратегия возрождения города

---

---

**Stephen Essex, Brian Chalkley.** Mega-events as a strategy for urban regeneration.

*Dialoghi Internazionali – Città nel Mondo.* 2007. No. 5. P. 18–29.

Режим доступа: [http://www.mi.camcom.it/c/document\\_library/get\\_file?uuid=a9ac0fca-975b-41a6-aab5-36bb9b4e0610&groupId=10157](http://www.mi.camcom.it/c/document_library/get_file?uuid=a9ac0fca-975b-41a6-aab5-36bb9b4e0610&groupId=10157) (дата обращения: 20 октября 2015 г.)

*Разрешение на перевод и публикацию получено 9 февраля 2015 г.*

### Введение

Мегаспортивные мероприятия эволюционировали в инструмент для масштабного обновления и возрождения города. И хотя данный подход считается высокорискованным, потенциальные краткосрочные и долгосрочные выгоды от преобразования города могут быть значительными. Цель данной работы – оценить потенциальные преимущества и недостатки мегаспортивных мероприятий как катализаторов процесса городских изменений и пересмотреть стратегии принимающих городов для получения стоящего долгосрочного наследия. Дискуссия в целом основана на проведенных авторами исследованиях роли летних и зимних Олимпийских игр в развитии городского планирования и градостроительной политики [Chalkley & Essex, 1999; Essex & Chalkley, 2004].

### Планирование в постиндустриальном городе

Рассмотрение роли мегаспортивных мероприятий в контексте городской политики стало ответом на разнообразные процессы, влияющие на глобальную экономику города (табл. 1).

**Мегамероприятия как инструмент городской и региональной государственной политики в постиндустриальном городе**

Сфера	Индустриальный город	Преобразования	Постиндустриальный город	Роль мегамероприятий
Экономика	Производство (промышленность)	<b>Деиндустриализация</b>	Индустрия обслуживания (потребление)	Освоение бесхозных участков
Организация	Фордистская (конвейер)	<b>Новые технологии</b>	Постфордистская (гибкое производство)	Привлекательная и высококачественная среда
Частный сектор	Местное вложение капитала	<b>Глобализация</b>	Глобальное вложение капитала	Маркетинг территории
Государственный сектор	Привлечение инвестиций государственным сектором	<b>Дерегулирование</b>	Государственно-частное партнерство, развитие сетей	Восприимчивость и повышение оперативности действий
<i>Источник:</i> составлено по данным [Essex & Chalkley, 2004, p. 203].				

Переход от индустриального к постиндустриальному развитию посредством новых технологий, глобализации и дерегулирования создал новые проблемы, которые приходится решать организаторам. Промышленное производство больше не является основным источником благосостояния и не создает рабочие места, как ранее. Эти изменения заставили организаторов отбросить старую политику развития, основанную в первую очередь на росте промышленного производства. В последние годы виды деятельности, ориентированные на потребление, такие как сфера услуг и туризм, представляют собой растущий сектор глобальной экономики, который совсем не обязательно территориально привязан к старым индустриальным районам. Применение новых технологий сделало многие новые предприятия географически мобильными, часто они тяготеют к районам с благоприятными экономическими условиями или с высоким качеством физической среды [Harvey, 1989]. Таким образом, вызов специалистам по городскому планированию в бывших промышленных и менее процветающих районах состоит в том,

чтобы разработать такие проекты, при помощи которых заброшенные и загрязненные районы превратятся в привлекательные территории, а новые предприятия растущего сектора сочтут их подходящими для своей деятельности. Одновременно с этими изменениями возникли новые стили городского управления, опирающиеся на быстрый, гибкий, деловой подход к возможностям, возникающим на стремительно меняющихся глобальных рынках [Hiller, 2006].

В этом контексте мегаспортивные мероприятия, характеризующиеся глобальной значимостью, масштабными инфраструктурными инвестициями и освещением в СМИ, такие как всемирные выставки «Экспо» и Олимпийские игры, стали инструментом городского планирования: они активизируют перепланировку и обновление, что в долгосрочной перспективе может создать выгоды для принимающего города.

Сейчас стоимость организации мегаспортивных мероприятий настолько высока, что принимающие города могут оправдать затраты только при условии, что реализуемые проекты вписываются в долгосрочную программу возрождения и улучшения города. Рост числа городов-кандидатов, желающих принимать Олимпийские игры, служит самым надежным доказательством того, что принимающие города получают в основном благоприятные последствия от организации мегаспортивных мероприятий. Даже если заявка на проведение мероприятия не выиграла, это стимулирует инфраструктурные улучшения, как, например, было с Манчестером, не получившим право проводить Олимпийские игры [Law, 1994].

Ряд городов изобрели собственные мегамероприятия, чтобы стимулировать крупномасштабное развитие. Например, для Форума культур в Барселоне в 2004 году был открыт новый бизнес-центр в неосвоенном районе на севере города.

Стратегия организации мегамероприятий с целью стимулировать городское развитие утвердилась в рамках городского планирования, но все еще представляет существенную потенциальную опасность для тех, кто принимает решения, как, например, сейчас при рассмотрении Милана в качестве площадки для «Экспо-2015».

## Преимущества мегамероприятий

Мегамероприятия создают все больше и больше возможностей для крупномасштабного возрождения и модернизации городской инфраструктуры и экономики (табл. 2).

Таблица 2

### Мегамероприятия как стратегия возрождения и обновления города

Преимущества	Недостатки
<p>Поощрение развития города, принимающего мегамероприятие, включая создание новых площадок для спорта, конференций и/или выставок.</p> <p>Обновление может затронуть заброшенные промышленные площадки.</p> <p>Стимулирование развития других систем для качественного проведения мегаспортивного мероприятия (например, увеличивается пропускная способность аэропорта; строятся новые дороги, железнодорожные развязки, жилье и места размещения туристов).</p> <p>Событие получает «бесплатное» освещение по телевидению, в СМИ; город, принимающий мероприятие, получает новый имидж и демонстрирует отличительные особенности (становится «символической столицей»).</p> <p>Приток инвестиций, развитие туризма.</p> <p>Новый «социальный капитал» в виде получения новых навыков, возникновения организаций (создание знаний).</p> <p>Развитие предпринимательского подхода к планированию.</p> <p>Развитие носит стремительный характер из-за ограниченных сроков мероприятия</p>	<p>Проблемы при составлении реалистичного бюджета за много лет до начала мероприятия.</p> <p>Государственные расходы, дополнительное бремя (например, государственные расходы, перенаправленные на организацию мероприятия, повышение местных налогов).</p> <p>Сложности при проведении четкого анализа затрат-выгод: предвзятость при оценке, проблема установления авторства, различие точек зрения.</p> <p>Экономические выгоды могут иметь временный характер («интермеццо»).</p> <p>Цена возможности: другие формы инвестиций могут быть отложены либо исключены из-за проведения мегаспортивного мероприятия.</p> <p>В период проведения может возникнуть эффект вытеснения (туристы не желают приезжать).</p> <p>Развитие приводит к джентрификации (вытеснение рабочего класса в пользу среднего класса)</p>

Мероприятия обычно требуют возведения либо существенного обновления объектов, а также восстановления бывших промышленных и заброшенных площадок. Эти объекты в дальнейшем могут использоваться для других спортивных, культурных или коммерческих мероприятий. Значительные инве-

стиции в туризм, транспорт, телекоммуникации, гостиницы и улучшение состояния окружающей среды необходимы для гладкого проведения и успеха всего мероприятия, а также для будущего экономического развития сервиса и туризма. Экономические выгоды, получаемые в результате проведения мероприятия, могут помочь создавать ресурсы для финансирования подобных инвестиций. Ограниченное время проведения мега-события способствует быстрым преобразованиям, помогает достичь поставленных целей в гораздо меньшие сроки, чем при обычном положении дел. Власти вынуждены планировать преобразования и управлять ими на основе предпринимательского, делового подхода к возрождению города, а также содействовать формированию социального капитала в виде развития новых навыков и приобретения знаний, устанавливать новые партнерские отношения с государственными и коммерческими организациями. Таким образом, организация мегаспортивных мероприятий может рассматриваться как процесс создания знания. Кроме того, внимание со стороны СМИ до и во время мероприятия обеспечивает своеобразный маркетинг места, город может сформировать новый имидж или получить статус «символической столицы». Такая «столица» потенциально способна привлекать бизнес-инвестиции и потоки туристов в течение многих лет после завершения мероприятия [Harvey, 1989; Paddison, 1993; Ward, 1998; Hiller, 2000].

Роль Олимпийских игр как ускорителя процесса изменения и развития города признается повсюду (см. рисунок).

Олимпийские игры – 1960 в Риме впервые возвестили о роли Олимпиады в развитии инфраструктуры, роли, которая позднее стала еще более весомой, принесла финансовые прибыли после проведения Олимпийских игр – 1984 в Лос-Анжелесе, и, что более важно, обеспечив городские преобразования в Барселоне в 1992 году. Похожая траектория, хотя и в более скромном масштабе, прослеживается и для зимних Олимпийских игр [Chalkley & Essex, 1999; Essex & Chalkley, 2004]. Олимпиада-2006 в Турине, например, известна тем, что изменила огромный промышленный город, а также способствовала более широкой региональной интеграции.

### Влияние Олимпийских игр на инфраструктуру



### Изменение воздействия зимних и летних Олимпиад на инфраструктуру, 1896–2006

Такие события, как Олимпиада, предоставляют принимающему городу или стране возможность продемонстрировать собственные экспертные знания и способности к инновациям. В большинстве случаев принимающие города используют новые дизайнерские решения и инновационные материалы при возведении соответствующих объектов в качестве «витрины» либо для укрепления региональной или национальной репутации. Зимняя Олимпиада 1994 года в Лиллехаммере впервые определила принципы устойчивого развития при создании объектов олимпийской инфраструктуры. Этот подход заставил Международный олимпийский комитет (МОК) внести в свой Устав положение об окружающей среде и вдохновил Сидней, принимавший летние Олимпийские игры в 2000 году, на включение принципа устойчивого развития в подготовительные мероприятия, а экологическая экспертиза позже стала одной из статей экспорта Австралии. Аналогичным образом организаторы Олимпиады-2012 в Лондоне искренне желали, чтобы событие запомнилось тем, что впервые зрителям пришлось передвигаться по местам проведения мероприятий на общественном

транспорте, а также тем, что Олимпиада способствовала улучшению навыков и трудоустройству населения в пяти самых неблагополучных административных районах Соединенного Королевства [Vigor et al., 2004].

Материальные и физические преобразования в инфраструктуре принимающих городов и регионов становятся очевидными благами для развития бизнеса и туризма. Такие нематериальные улучшения, как коммерческие маршруты, развитие навыков, новые идеи и положительный имидж, способны долго приносить пользу городу.

### **Риски и недостатки**

Наряду с очевидными преимуществами от использования мегамероприятий как стратегии городского обновления, существуют серьезные проблемы и риски (см. табл. 2). Экономические затраты на организацию мегаспортивного мероприятия обычно велики и носят спорный характер. При составлении бюджета учитываются затраты на организацию мероприятия, развитие инфраструктуры, связанной с событием напрямую или косвенно (например, развитие транспорта и коммуникаций). В зависимости от структуры и статей бюджета можно получить совершенно различные расчеты. Трехкратное увеличение прогнозируемых затрат на Олимпиаду-2012 в Лондоне – с 3 298 млн фунтов стерлингов в июле 2005 года до 9 325 млн фунтов стерлингов на момент окончательного утверждения бюджета в марте 2007 года – в полной мере отражает отмеченные сложности [Financial Times, 2007].

Кроме того, могут подниматься непростые вопросы о социальной справедливости мегаспортивных проектов, особенно если предполагаются огромные инвестиции государства в развитие инфраструктуры. Долгосрочные экономические и социальные затраты и прибыли обычно не учитываются, хотя государственные субсидии иногда используются для финансирования частных проектов [Whitson & Macintosh, 1996, p. 283]. Инвестиции местного правительства также могут быть переориентированы с образования и социальных услуг на развитие инфраструктуры для проведения мероприятия. Например,

администрация Нового Южного Уэльса урезала финансирование ряда государственных услуг, чтобы избежать долгов в результате строительства объектов для Олимпиады-2000 в Сиднее [Whitson & Macintosh, 1996, p. 291].

Повышение местных налогов для оплаты инфраструктуры мегамероприятия также может стать серьезным политическим вопросом. Наиболее известный пример – Олимпиада 1976 года в Монреале, создавшая дефицит городского бюджета размером в 1,5 млрд долларов. Целый ряд факторов, включая экономический спад, проблемы со строительством, трудовые споры и растущие затраты, усугубили финансовое бремя для организаторов Олимпиады, в результате городу в течение многих лет приходилось выплачивать эту задолженность.

Долгосрочные финансовые прогнозы для новых объектов сомнительны. Вряд ли стадион «Австралия», вмещающий 80 тыс. зрителей, окажется коммерчески жизнеспособным после окончания Олимпиады в Сиднее: крупных мероприятий слишком мало, а за право провести средние и мелкие спортивные турниры придется конкурировать с другими новыми или реконструированными стадионами [Searle, 2002].

Точная оценка воздействия мегамероприятий осложняется рядом существенных методических аспектов. Необходимо с осторожностью относиться к так называемому наследию. Оргкомитеты и сторонники проведения мероприятия склонны преувеличивать позитивный вклад и преуменьшать негативные результаты крупных событий. Это связано с противоречивостью фактов и незнанием того, чтобы было бы без проведения мероприятия, а также с проблемой атрибуции, когда результаты мероприятия приписываются другому событию.

Сложно измерять материальные и нематериальные результаты мегамероприятия. Суждение о том, насколько эффективным было событие в плане получения желаемых изменений в городе, будет зависеть от точки зрения (например, девелопера, организатора, предприятий или местных жителей). Наличие этих вопросов означает, что ретроспективная информация, на основе которой можно прогнозировать будущее, представляется сомнительной и ненадежной.

Многие академические исследования, посвященные экономическим результатам Олимпийских игр, отмечают, что итог мероприятия нельзя считать на 100% положительным, а финансовые выгоды в лучшем случае носят временный характер [Baade & Matheson, 2002]. Анализируя зимнюю Олимпиаду 1994 года в Лиллехаммере, О. Спиллинг определяет ее экономический итог термином «интермеццо» (короткий драматический промежуток) и отмечает, что Игры принесли плохой доход от инвестиций [Spilling, 2002]. В период сразу же после Олимпиады возникло множество новых предприятий, но их экономический срок жизни был ограничен. Из 50 туристических проектов, появившихся вскоре после вручения наград, только 21 был реализован, из них 18 сохранились после Олимпиады. Количество региональных предприятий, обеспечивавших выполнение олимпийских контрактов, варьировалось: в строительстве насчитывалось 47% таких фирм, а в сфере товаров и услуг – лишь 24%. Для производства, строительства и прочих услуг выгода выражалась не столько в наличии контрактов, сколько в стимулировании новых областей компетенций, развитии бизнес-контактов и укреплении позиций на рынке. К 1997 году, через три года после Олимпиады, сохранились достаточно скромные 250–350 рабочих мест с полной занятостью. О. Спиллинг утверждает, что если основной причиной проведения зимних Олимпийских игр считать долгосрочное экономическое воздействие, то опыт Олимпиады в Лиллехаммере указывает на то, что инвестиции принесли плохой доход [Spilling, 2002]. Проведение Олимпиады также создает альтернативные издержки, которые могут отложить либо устранить другие формы инвестиций при перемещении денежных средств.

Выгода для развития туризма также не всегда очевидна и существенна. Олимпиада действительно может улучшить состояние окружающей среды и положительно повлиять на культуру, что в будущем увеличит спрос в сфере туризма и гостиничного дела. Однако в период проведения Олимпиады эти результаты неочевидны, существуют лишь гипотетически и поэтому не вдохновляют на крупные новые инвестиции, например, в строительство гостиниц, в их обновление и расширение. Более того,

эти непрямые и долгосрочные прибыли довольно сложно спрогнозировать и измерить. Кроме того, как показывают исследования, постолимпийский эффект очень недолго влияет на количество приезжающих. Например, приток иностранных туристов в Сеул в год проведения Олимпиады-1988 составил 47 тыс. человек, но в последующие годы количество туристов стремительно падало [Kang & Perdue, 1994]. После Олимпиады-1996 в Атланте также отмечалось, что экономическое воздействие может быть ограниченным [French & Disher, 1997, p. 390]. Оказалось, что предприятия, работающие в сфере туризма и расположенные вдалеке (даже на расстоянии в 150 миль) от олимпийских объектов, имели значительно меньший объем продаж на протяжении Олимпиады. Таким образом, вместо того, чтобы вызвать значительный рост в сфере туризма, Олимпиада просто сдвигает количество приезжающих во времени и пространстве. Более того, проведение Олимпийских игр создает эффект вытеснения: традиционные туристические поездки в город, принимающий Олимпиаду, отменяются из-за нежелания оказаться в толпе и боязни высоких цен. Расходы на туризм, таким образом, можно отложить, заместить и перенаправить.

Негативные последствия могут коснуться и жителей города, принимающего Олимпиаду, так как редевелопмент способствует джентрификации и работает в пользу элит, а не простых горожан. При проведении мероприятия социальное неравенство может только усиливаться, а не наоборот, и способно привести к оппозиционным настроениям и волнениям в местных сообществах. Возникают серьезные проблемы, когда строительство олимпийских объектов нарушает уклад жизни в городских районах. В ходе внутригородского обновления представителей рабочего класса могут принудительно выселять, перемещать либо замещать их жителями среднего класса [Hiller, 2000]. Перемещенные горожане отдаляются от своих рабочих мест и социальных связей, а те, кто остался, чувствуют себя изолированными в районе, где услуги предназначены для более обеспеченной социальной группы [Whitson & Macintosh, 1996, p. 290]. Иногда окраинные районы приходят в упадок в результате строительства спортивных объектов в центральных районах города

[Hiller, 2000]. Власти Барселоны забыли о своем обещании передать олимпийскую деревню в фонд социального жилья, объекты были распроданы как апартаменты по рыночным ценам. Однако подобное воздействие может быть крайне изменчивым. Рост цен на жилье и аренду оказался стремительным в Сеуле и Барселоне, но был минимальным в Атланте и Сиднее [McKay & Plumb, 2001].

### **Эффективные стратегии**

Каждая Олимпиада индивидуальна и уникальна, тем не менее возможно выделить стратегии, приносящие в целом положительный результат (табл. 3).

Таблица 3

#### **Удачные и неудачные стратегии городского развития при проведении мегамероприятий**

Эффективные стратегии	Неэффективные стратегии
<p>Интегрирование плана организации мегамероприятия в долгосрочный план развития города.</p> <p>Утверждение стратегического плана, включающего работу с наследием на всех этапах подготовки.</p> <p>Инфраструктурные инвестиции, оправданные географией города и будущим ростом.</p> <p>Создание единого агентства (партнерство государственного и частного сектора).</p> <p>Агентство по работе с наследием.</p> <p>Обеспечение поддержки на местах, достижение консенсуса с местными сообществами.</p> <p>Исследовательская деятельность: заявка реалистична и основана на оценке эффективности мероприятия.</p> <p>Строительство временных объектов при невозможности получить постоянное жизнеспособное наследие</p>	<p>Предположение, что чужая успешная стратегия будет работать в другом месте проведения мероприятия.</p> <p>Недемократичные и иррациональные методы принятия решений, создание сверхамбициозных дорогостоящих планов в погоне за престижем.</p> <p>Нереалистичные ожидания относительно итогов мероприятия.</p> <p>Распределение ответственности за подготовку мероприятия между различными агентствами на разных стадиях планирования.</p> <p>Возникновение недоверия между руководством и гражданами по вопросам планирования и проведения мероприятия</p>

Несомненно, наиболее успешными с точки зрения инфраструктуры Олимпийскими играми были те, при подготовке которых существовал четкий план развития, не обязательно

связанный исключительно с проведением мегамероприятия. Олимпийское наследие наиболее эффективно функционирует там, где становится частью более широкой политики развития города. Планирование мероприятия должно опираться на стратегический подход [Bramwell, 1997], при котором наследие интегрировано в общий план мероприятия и равномерно проходит все стадии планирования и подготовки.

Необходимо также принимать во внимание вопрос использования объектов после завершения мероприятия. Международный олимпийский комитет руководствуется принципом, что объекты должны быть временными, если они нежизнеспособны и их перевод на постоянную основу не может быть оправдан [ИОС, 2003]. Полное интегрирование этих мер в документы МОК произойдет не раньше Олимпиады-2012 в Лондоне, но первые результаты от их принятия уже видны. В августе 2004 года МОК рекомендовал Пекину не форсировать подготовительную работу по возведению олимпийских объектов, чтобы облегчить финансовую нагрузку на город. Размер стадиона для единоборств был уменьшен с 10 тыс. до 8 тыс. мест, было разрешено построить объекты для временного пользования, а строительство стадиона «Птичье гнездо» было приостановлено по соображениям безопасности из-за чрезмерного увлечения визуальными эффектами и экстравагантным внешним видом. Планирование также предполагает усилия по максимизации выгоды от туризма посредством стратегии маркетинговых коммуникаций, включая программы для приглашенных журналистов, СМИ, спонсоров и индустрии туризма [Chalip, 2003].

Второй урок истории Олимпийских игр относится к освещению событий и упоминанию принимающего города в СМИ по всему миру, к желанию показать город с лучшей стороны, «как на витрине», к улучшению внешнего вида и экологии, систем общественного транспорта и аэропортов, к повышению уровня безопасности. Это воздействие может принести максимальные выгоды при внимательном изучении географии места проведения мероприятия. «Эффект мероприятия» может быть максимальным, если основные объекты сконцентрированы в одном районе или по крайней мере соединены быстрым и эффек-

тивным транспортом. Данная стратегия сконцентрирована не только на инвестициях, обновлении и внимании к определенному району, но и на сокращении потенциальных транспортных проблем как для спортсменов, так и для зрителей в период проведения мероприятий; она оставляет после себя наиболее существенное и ценное наследие для будущего использования.

Мероприятия, организованные в рамках государственно-частного партнерства, зачастую приносят более существенные и впечатляющие результаты. Барселона и Сидней, например, использовали олимпийские, правительственные и частные фонды для поддержания основных транспортных и реставрационных проектов, которые сейчас считаются моделью городского обновления. Американские организаторы Олимпийских игр придерживались другой идеологии, сокращая государственные расходы и ограничивая программы по развитию общей инфраструктуры. Организаторы недавнего времени придерживаются стратегии, при которой развитием занимается одно агентство из государственного сектора. Крайне важно установить партнерские отношения между государственными, частными инвесторами и агентствами по развитию на ранней стадии планирования Олимпиады.

Недавние организаторы Олимпийских игр также учредили агентства по наследию, на которых возлагались задачи по получению долгосрочных выгод от мероприятия. Организаторы зимней Олимпиады в Ванкувере в 2010 году основали фонд «Наследие сейчас» (Legacies Now). Данная организация призвана содействовать развитию спорта на территории канадской провинции Британская Колумбия, привлекать корпоративные инвестиции, предоставлять землю для доступного жилья в городе Уистлер, осуществлять государственную поддержку физкультуры и спорта.

Третий урок состоит в необходимости создать систему эффективных проверок для определения потенциально негативного воздействия на регион проведения мероприятия, чтобы получить поддержку местного сообщества и достичь консенсуса с жителями по поводу реализации олимпийских проектов. В данном случае связи между организаторами и принимаю-

щей стороной должны стать приоритетными в период подготовки. Для достижения желаемого уровня развития крайне важно мобилизовать общественную поддержку проекта, даже посредством небольших мероприятий на местах. Необходимо установить баланс между участием общественности в процессе планирования и подготовки и необходимостью завершить все проекты вовремя.

### **Стратегии, которых следует избегать**

Существует несколько причин, по которым некоторые Олимпиады не принесли положительных результатов (см. табл. 3). Нельзя гарантировать получение долгосрочного наследия после окончания мегаспортивного мероприятия. То, что какая-либо стратегия сработала в одном городе, не означает, что она будет работать в другом. Барселону благодаря Олимпиаде очень часто представляют «моделью городского обновления». Однако перенести эту модель на другую почву не так легко, как кажется на первый взгляд. Существовали определенные обстоятельства, способствовавшие изменению города в 1990-х годах. Важно помнить, что Олимпиада не единственный катализатор обновления. Следует принимать во внимание и другие факторы:

- Олимпийские игры ускорили процессы обновления, которые были запланированы еще в Генеральном плане 1976 года;
- организаторы свели к минимуму сопротивление общественности, реализовав хорошо разработанные проекты по развитию районов и тем самым достигнув консенсуса с жителями;
- основные олимпийские объекты (например, стадион «Монтжуик») уже существовали, их необходимо было просто обновить;
- наличие значительной общественной и государственной поддержки, ознаменовавшей конец периода правления Франко и усиление Каталонии.

Организация мегамероприятия может пострадать, если принимаемые властями решения недемократические, чрезмерно амбициозные и не основаны на критической оценке. Зачастую заявки на участие подготавливаются поспешно, без соответствующих консультаций, с неполной оценкой соци-

ально-экономического воздействия. По словам Дэвида Харви, города чрезмерно увлечены собственной внушительностью и приобретением мирового статуса [Harvey, 1989]. Результатом этого часто становится создание нежизнеспособного наследия. Кроме того, проблемы могут возникать, если требования руководящих спортивных органов чрезмерно высоки и выходят за рамки возможностей местных организаторов. Несомненно, при подготовке Олимпиады ощущается «нехватка совместного обдумывания» на этапах составления заявки и организации мероприятия. Распределение ответственности за составление заявки, организацию и последующее управление Олимпиадой между различными агентствами может быть неравномерным и приводить к противоречиям и конфликтам между первоначальными целями организации, конечными результатами и наследием мероприятия [Cashman, 2003].

Планирование наследия само по себе может стать причиной конфликтов из-за необходимости завершить подготовку вовремя и в рамках бюджета и обеспечить соответствие объектов требованиям руководящих органов. В реальности ограниченность времени и ресурсов влияет на внимание, уделяемое долгосрочным результатам организации Олимпиады. В частности, руководители местных и государственных органов власти часто оперируют краткосрочными результатами вместо того, чтобы фокусироваться на долгосрочных аспектах использования наследия. Очень важно избегать этой «краткосрочности», часто присутствующей в городской политике, и «монументализма» руководства, желающего оставить свой личный след на городском ландшафте.

Обстоятельством, указывающим на потенциальный провал мегаспортивного мероприятия, считается растущее сопротивление местных жителей. В отношениях между местными властями и гражданами может возникнуть напряженность из-за проведения мегамероприятий. Во многих олимпийских городах и даже городах-кандидатах, подавших заявку на проведение Олимпиады, возникали заметные оппозиционные группы, обычно обеспокоенные затратами на проведение Игр и воздействием мероприятия на место проведения. Эта обеспокоенность

имеет принципиальное значение для общего успеха мегамероприятия и также способна повлиять на готовность других городов принимать у себя подобные мероприятия в будущем.

### **Заключение**

Уроки городского планирования и развития, которые следует извлечь из опыта организации предыдущих Олимпийских игр, очевидны. Ни материальные, ни нематериальные выгоды от проведения мегаспортивных мероприятий не возникают сами по себе, они должны быть спланированы и интегрированы в долгосрочные стратегии развития. Следует акцентировать внимание на действительно значимом и эффективном наследии, а не на краткосрочных выгодах от мероприятия для местного населения. Инфраструктурные изменения, такие как возникновение новых объектов, улучшение системы общественного транспорта и обновление города, – это очевидные физические признаки запланированных городских преобразований. Однако во многих случаях такие факторы, как человеческие ресурсы, новый имидж, приобретенные навыки и знания, новые организации, становятся самым значимым наследием мегаспортивного мероприятия.

По результатам мегаспортивного мероприятия определяются не только победители, но и побежденные. Во многих случаях принимающие города переживают трудности, связанные с перемещением жителей и нарушением привычного уклада жизни из-за проведения мегамероприятия. Ключевыми факторами при планировании следующих мегамероприятий должны стать более активное вовлечение представителей местных сообществ в процесс подготовки и минимизация всех негативных последствий, связанных транспортной доступностью мест проживания и работы для этих граждан. Сложности, связанные с оценкой результатов такой городской политики, делают необходимым проведение тщательного мониторинга и исследований на всех стадиях мегаспортивного мероприятия. Главным образом из-за возросших расходов на проведение спортивных мероприятий, таких как Олимпиада, возникает и необходимость соблюдать соотношение цены и качества и получать

долгосрочные социальные, экологические и экономические результаты. Мегаспортивные мероприятия носят временный характер, и крайне важно тщательно их спланировать, чтобы получить действительно долгосрочное наследие.

### **Источники**

BAADE, R. A. and V. MATHESON (2002). Bidding for the Olympics: Fool's Gold? **In:** C. P. Barros, M. Ibrahim and S. Szymanski, eds. *Transatlantic Sport*. Cheltenham: Edward Elgar, pp. 127–151.

BRAMWELL, B. (1997). Strategic Planning Before and After a Mega-event. *Tourism Management*, **18** (3): 167–176.

BRENT RITCHIE, J. R. and B. H. SMITH (1991). The Impact of a Mega-event on Host Region Awareness: A Longitudinal Study. *Journal of Travel Research*, **30** (1): 3–10.

CASHMAN, R. (2003). Impact of the Games on Olympic Host Cities, Fundamental Olympic Lessons. Barcelona: Olympic Studies Centre at Universidad Autónoma de Barcelona.

CHALIP, L. (2003). Tourism and the Olympic Games. **In:** M. de Moragas, C. Kennett and N. Puig, eds. *The Legacy of the Olympic Games, 1984–2000*. Documents of the Museum. Lausanne: IOC, pp. 195–204.

CHALKLEY, B. and S. ESSEX (1999). Urban Development through Hosting International Events: A History of the Olympic Games. *Planning Perspectives*, **14** (4): 369–394.

ESSEX, S. and D. CHALKLEY (2004). Mega-sporting Events in Urban and Regional Policy: A History of the Winter Olympics. *Planning Perspectives*, **19** (2): 201–232.

GRATTON, C., S. SHIBLI and R. COLEMAN (2005). Sport and Economic Regeneration in Cities. *Urban Studies*, **42** (5/6): 985–999.

HARVEY, D. (1989). *The Urban Experience*. Oxford: Blackwell.

HILLER, H. (1990). The Urban Transformation of a Landmark Event: The 1988 Calgary Winter Olympics. *Urban Affairs Quarterly*, **26** (1): 118–137.

~~ (2000). Mega-events and Community Obsolescence: Redevelopment vs. Rehabilitation in Victoria Park East. *Canadian Journal of Urban Research*, **8** (1): 47–81.

~~ (2003). Toward a Science of Olympic Outcomes: The Urban Legacy. **In:** M. de Moragas, C. Kennett and N. Puig, eds. *The Legacy of the Olympic Games, 1984–2000*. Documents of the Museum. Olympic Museum, 14–16 November 2002. Documents of the Museum, Lausanne: IOC, pp. 102–109.

~~ (2006). Post-event Outcomes and the Post-modern Turn: The Olympics and Urban Transformations. *European Sport Management Quarterly*, **6**: 317–332.

IOC (2003). Olympic Games Study Commission: Report to the 115<sup>th</sup> IOC Session (Prague, July, 2003). Lausanne: IOC. URL: <http://multimedia.olympic.org/pdf/en-report-725.pdf>.

LAW, C. (1994). Manchester's Bid for the Millennium Olympic Games. *Geography*, **79** (3): 222–231.

McKAY, M. and C. PLUMB (2001). Reaching Beyond the Gold: The Impact of the Olympic Games on Real Estate Markets. **In:** *Global Insights*, Issue 1. Chicago: Jones Lang LaSalle IP Inc.

PADDISON, R. (1993). City Marketing, Image Reconstruction and Urban Regeneration. *Urban Studies*, **30** (2): 339–350.

ROCHE, M. (2000). *Mega-events and Modernity: Olympics and Expos in the Growth of Global Culture*. London: Routledge.

SEARLE, G. (2002). Uncertain Legacy: Sydney's Olympic Stadiums. *European Planning Studies*, **10** (7): 845–860.

SPILLING, O. R. (1998). Beyond Intermezzo? On the Long-term Industrial Impacts of Mega-events: the Case of Lillehammer 1994. *Festival Management and Event Tourism*, **5** (3): 101–122.

VIGOR, A., V. MEAN and C. TIMS, eds. (2004). *After the Gold Rush: A Sustainable Olympics for London*. London: Institute for Public Policy Research and Demos.

WARD, S. (1998). *Selling Places: The Marketing and Promotion of Towns and Cities, 1850–2000*. London: Spon.

WHITSON, D. and D. MACINTOSH (1996). The Global Circus: International Sport, Tourism and the Marketing of Cities. *Journal of Sport and Social Issues*, **20** (3): 278–295.

## Анна Мария Пиолетти

Факультет социальных и гуманитарных наук Университета Валле-д'Аоста (Италия)

---

---

### Спорт и туризм для устойчивого местного развития

---

---

**Anna Maria Pioletti.** Sport and Tourism for Sustainable Tourism and Local Development. *Geoprogess Journal*. 2014. Vol. 1, no. 1. S. Humanities 1.  
Режим доступа: [http://www.geoprogess.eu/sites/geoprogess.eu/files/articoli\\_data/GPJ%20Vol.1.5%20A.M.Pioletti.pdf](http://www.geoprogess.eu/sites/geoprogess.eu/files/articoli_data/GPJ%20Vol.1.5%20A.M.Pioletti.pdf) (дата обращения: 22 октября 2015 г.).

*Разрешение на перевод и публикацию получено 5 февраля 2015 г.*

#### **Аннотация**

Цель данной работы – проанализировать связь спорта и туризма. Начав с литературы, посвященной спортивному туризму и туризму, связанному со спортом, мы изучили влияние спортивного мероприятия на приток туристов во взаимосвязи со спортивными объектами в регионах Италии. Спортивный туризм, согласно Шарлю Пижассу, это действительно оригинальный продукт взаимодействия туризма и спорта, а также пример фактического взаимопроникновения спортивных и туристических мероприятий. Мегамероприятия, например Олимпиады, или местные события, такие как городские марафоны, играют все более значимую роль в укреплении туристского рынка, улучшая имидж, среду и инфраструктуру в целом. Спортивный туризм может стать движущей силой местного развития, сплочения общества, принося экономические выгоды, социальные льготы, позиционируя место проведения на туристском рынке, улучшая имидж региона.

#### **1. Введение**

Развитие туризма связано со спортивными мероприятиями в аспекте их растущей значимости в сфере экономического обновления, а также повышения качества жизни. Глобальные

мегаспортивные мероприятия, такие как Олимпийские игры, и местные события, такие как марафоны, становятся все более значимыми для укрепления позиций региона на туристическом рынке, улучшая его имидж и инфраструктуру в целом. В частности, отмечено, что привлекательность Барселоны как туристического направления увеличилась благодаря летним Олимпийским играм 1992 года, с этой точки зрения интересен также Турин, принимавший Олимпиаду в 2006 году [Dansero & Puttilli, 2009].

Изучение причин притока туристов в контексте проведения спортивных мероприятий в 1980-х годах породило ряд исследований, посвященных взаимосвязи туризма и спорта, и создало такое научное направление, как спортивный туризм (или туризм в сфере спорта). Термин «спортивный туризм» появился в Европе и Соединенных Штатах для характеристики мероприятий, возникших в результате синергии туризма и спорта. Спортивный туризм, по мнению Ш. Пижассу, представляет собой оригинальный продукт взаимодействия спорта и туризма, а также взаимопроникновения спортивных и туристических мероприятий [Pigeassou, 2003].

Спортивный туризм возникает там, где факт улучшения инфраструктуры способен привлечь мегаспортивные события, но также и там, где крупномасштабные мероприятия стимулируют строительство новой инфраструктуры. Оставшееся после мероприятия наследие в виде спортивных объектов способствует популяризации занятий спортом среди жителей, что, в свою очередь, повышает качество их жизни.

Цель данной работы – проанализировать взаимодействие спорта и туризма. Работа структурирована следующим образом. Во второй части представлен обзор ряда исследований в сфере спортивного туризма. В третьей части приведены результаты мониторинга развития спортивных объектов в Италии во взаимосвязи с возрастающей вовлеченностью населения в занятия спортом. Цель четвертой части – показать растущий спрос на занятия спортом, а пятая часть описывает положительное влияние спортивных мероприятий на улучшение существующих и создание новых объектов.

## 2. Взаимодействие спорта и туризма

Сочетание спорта, ярких событий и туризма давно заинтересовало зарубежных исследователей, в Италии же обсуждение этой темы началось относительно недавно. Невнимание к спортивному туризму особенно поразительно в свете экономического и культурного значения туризма и спорта в нашей стране.

Тем не менее, ссылаясь на проведенные исследования данного вопроса [Dansero, Pioletti & Puttilli, 2008], мы рассмотрим ряд аспектов, подтверждающих взаимосвязь между спортивными объектами, яркими событиями, экономическим возрождением и улучшением качества жизни.

Различия между спортивным туризмом и туризмом в сфере спорта анализируются в работе Сью Глиптис [Glyptis, 1991]. Исследователь отмечает, что эти два феномена рассматриваются учеными как две разные сферы деятельности. Автор изучает поведение участников спортивных мероприятий и туристов и обнаруживает связь между спортом и туризмом в вопросах управления, стратегического планирования, в плане возможностей развития, в сфере услуг, городского планирования и продвижения региона.

В контексте Италии [CONI–CENSIS, 2009] спортивный туризм представляет собой вид спортивного досуга и важный инструмент развития туризма в регионе.

Спортивный туризм может служить инструментом регионального и местного развития. В связи с этим Крис Граттон с коллегами [Gratton et al., 2005] определяет экономическое возрождение как эффект спортивных мероприятий, приводящих к росту доходов в регионе проведения и трудоустройства посредством спортивной экономической деятельности. Такое возрождение может включать или не включать в себя улучшение инфраструктуры для физической активности (спортивные/неспортивные виды деятельности, либо и то и другое). Исследование, на которое ссылается К. Граттон и его коллеги, широко цитируется в англо-саксонских странах. Многие города США прилагают огромные усилия для продвижения физической активности и спорта. Факт наличия или создания профессиональных команд по футболу, бейсболу, хоккею и баскетболу, которые

благодаря своей популярности служат рекламой для принимающего города, используется в некоторых стратегиях для повышения туристской привлекательности региона.

Вторая стратегия экономического возрождения направлена на улучшение существующих объектов. В период с 1987 по 2003 год 80% стадионов в США были реконструированы или обновлены, хотя воздействие этих изменений оспаривается оппозиционными сторонами. Некоторые ученые, такие как Дж. Кромптон, в конце 1970-х годов говорили о том, что выгоды для города связаны с улучшением его имиджа в глазах горожан, при этом наличие в города профессиональной спортивной команды рассматривается как преимущество [Crompton, 1979].

Спортивные мероприятия становятся важным фактором туристской привлекательности, интересным для нескольких категорий участников [Deery, Jago & Fredline, 2004]: спортсменов (главных действующих лиц мероприятия), их окружения (тренеров, инструкторов, менеджеров и т. д.), зрителей, прессы, делегатов спортивных федераций, технического персонала и т. д. Событие привлекает множество людей к организации, управлению и маркетингу. Зачастую спортивные события приковывают всеобщее внимание и рождают ряд ожиданий относительно ритуальных церемоний. В рамках таких событий, как Олимпийские игры, проводятся различные церемонии и праздники, обычно составляется программа социальных мероприятий (например, культурных мероприятий), относящихся к спортивным событиям, для поддержания интереса зрителей и СМИ. Все эти меры усиливают роль мероприятия в увеличении притока туристов.

В исследовании [Walo, Bull & Breen, 1996] продемонстрировано, что такие события, как международные университетские турниры (универсиады), обеспечивают региону великолепную рекламу и экономические выгоды благодаря продаже еды и напитков зрителям. Жители региона участвуют в мероприятии, выполняя волонтерскую работу, а регион получает экономические выгоды для системы общественного питания.

Проведение спортивных мероприятий включает ряд государственных инициатив, успех которых зависит от вовлечен-

ности местного сообщества, и учитывает естественные или созданные человеком достопримечательности, способные вызвать культурный интерес у туристов. Менее масштабные спортивные события как вид государственных инициатив требует небольших инвестиций, использует существующие объекты и волонтерскую работу для проведения мероприятия.

Любое спортивное мероприятие привлекает туристов, создает условия для культурного обмена, оживляет местные традиции, улучшает качество жизни населения и имидж региона.

С точки зрения социологии, крупное мероприятие дает возможность поддержать и укрепить социальную сплоченность. Фестивали и праздники выступают символом веры общества в то, что оно делает, и когда социальная группа чувствует событие, она чувствует себя [Turner, 1982]. Таким образом, фестивали и мероприятия укрепляют социальную и культурную самобытность, выстраивая сильные связи между членами сообщества.

Количество фестивалей и мероприятий, их разнообразие и популярность с годами значительно возросли [Grusoy, Kim & Uysal, 2004]. Многие регионы проводят либо активно разрабатывают новые фестивали и события для культурного досуга, а также для получения экономических выгод. Возникновение новых мероприятий ставит ряд вопросов относительно исследования их социального, экологического и культурного воздействия на регион, динамики взаимосвязей между организаторами местных фестивалей и особых событий, изменения отношений между ключевыми группами заинтересованных лиц, масштаба вовлеченности местного сообщества и т. д. [Grusoy, Kim & Uysal, 2004].

Среди социально-экономических факторов, выделенных как компоненты воздействия фестивалей и мероприятий, можно перечислить следующие:

сплоченность общества – доходы местных проектов, улучшение имиджа региона, появление гордости за свой регион, сохранение местной культуры и внутренней сплоченности;

экономические выгоды – увеличение занятости, повышение уровня жизни населения, новые возможности для предпринимателей в регионах;

социальные издержки – увеличение транспортного потока и пробок, давление на местные услуги, рост криминала;

социальные выгоды – рекреационные ресурсы, продвижение организационных и бизнес-возможностей, условия для семейного досуга, улучшение внешнего имиджа, возможности развивать отношения между местными жителями и приезжими, образование населения.

Мероприятия приносят и негативные результаты из-за риска углубления неравенства между различными слоями населения или разными районами города. Это зависит от нескольких факторов: концентрация объектов в определенном районе города; рост государственного долга, что может негативно повлиять на будущее финансирование государством различных услуг; недостаток консультаций с местными сообществами, лишенными возможности принимать участие в обсуждении вопросов, касающихся их будущего. Кроме того, концентрация инвестиций в неблагоприятных районах города может инициировать процесс джентрификации [Owen, 2001].

Спортивные мероприятия можно классифицировать по такому критерию, как временной диапазон [Crompton, 1979]. Модель включает в себя четыре вида мероприятий:

тип А – мероприятия с нерегулярной частотой. Это наиболее важные мероприятия, порождающие существенную экономическую активность и привлекающие значительный интерес со стороны СМИ (например, Олимпиады, Кубки мира);

тип В – мероприятия с огромным числом зрителей, порождающие существенную экономическую активность и привлекающие интерес со стороны СМИ, являющиеся частью ежегодной серии национальных спортивных мероприятий, такие как Уимблдон;

тип С – нерегулярные события с нерегулярным зрительским участием с неопределенным уровнем экономической активности (например, Гран-при по легкой атлетике);

тип D – спортивные мероприятия, порождающие умеренную экономическую активность и связанные с проведением ежегодного соревнования (например, национальные чемпионаты по различным видам спорта).

Дональд Гетц [Getz, 2008] различает спортивные мероприятия (соревнования, в которых участвуют профессионалы или любители, а также зрители) и оздоровительные мероприятия (фестивали с играми, имеющие целью развлечь и занять, обычно предназначенные для молодого поколения). При классификации спортивных мероприятий автор предлагает анализировать ряд противоположностей:

по типу участников – разделение на профессионалов и любителей;

в зависимости от места проведения мероприятия – в помещении или на свежем воздухе;

по периодичности – регулярные, нерегулярные или запланированные (матчи или чемпионаты лиг); случающиеся время от времени или уникальные;

по масштабу – местные, региональные и международные;

по присутствию участников, зрителей либо и тех и других.

С точки зрения географии мы можем обратиться к концепции пространства, места и среды, которую использует Дж. Бейл [Bale, 1994] для пространственного анализа спортивных мероприятий<sup>1</sup>.

Среди различных видов спортивных мероприятий следует различать мегамероприятия и небольшие события. Мегамероприятия интересны своей значимостью для спорта и туризма, а также воздействием на территориальные преобразования. Глобальная конкуренция между городами и регионами, желающими принять мегамероприятия, указывает на роль, которую они играют в возрождении территорий и улучшении имиджа

---

<sup>1</sup> Дж. Бейл [Bale, 1994] анализирует связь футбола и чувства места – стадиона, который является прямым наследником таких мест, как древнегреческая агора или древнеримский форум, где материализовались лояльность граждан и их чувство принадлежности. Болельщики на стадионе ощущают то же «чувство места». Благодаря регулярности матчей название города, где проходит мероприятие, становится узнаваемым среди миллионов сограждан, обеспечивая бесплатное продвижение регионов, которые иначе остались бы неизвестными, поскольку расположены за пределами популярных маршрутов. Успех клуба привлекает интерес СМИ и действует как мощный инструмент коллективной идентификации с местом.

регионов – оба этих фактора могут стать определяющими для успеха на международных туристских рынках [Gibson, Willming & Holdnak, 2003]. Тем не менее сезонные соревнования, например, по хоккею, баскетболу, футболу и регби, как для профессионалов, так и для людей с ограниченными возможностями [Higham, 1999], проводятся на действующих объектах и потому требуют небольшого государственного финансового участия; по сравнению с мегамероприятиями ими намного легче управлять в условиях скопления людей или интенсивного дорожного движения, кроме того, они также снижают сезонный эффект.

В зарубежной литературе признается взаимосвязь между спортивным мероприятием и развитием туризма. Этот аспект нам в Италии предстоит изучить как на теоретическом, так и на эмпирическом уровне, пока существует конкуренция между регионами, желающими принять крупномасштабное спортивное мероприятие. Для того чтобы разработать адекватную методологию, полезно определить различные территориальные и пространственные эффекты спортивных мероприятий: во-первых, составить карту различных видов мероприятий и их потенциального пространственного и туристского воздействия; во-вторых, детально проанализировать примеры значимого влияния спортивного мероприятия на принимающий регион.

### **3. Состояние спортивных объектов в Италии**

Определение спорта дано в «Европейской спортивной классификации», выпущенной Советом Европы: спорт – «это любые формы физической активности, которые при свободном или организованном участии призваны улучшить физическую форму и умственное здоровье, сформировать общественные отношения или достичь результата в соревнованиях на всех уровнях» (цит. по: [Pioletti, 2008, p. 150]).

Участие в спортивной активности носит добровольный характер и направлено на достижение психофизического равновесия. Способ выполнения спортивных упражнений не ограничивается, но каждый вид спорта требует соответствующей спортивной площадки, находящейся в помещении или на свежем воздухе.

В 1920-х и 1930-х годах стадионы строились, чтобы подчеркнуть важность спорта посредством проведения мероприятий, особенно по футболу и легкой атлетике. После Второй мировой войны во всех социальных слоях получила распространение новая концепция спорта. Спортивные мероприятия стали не только средством продвижения спорта, но и возможностью встретиться со спортсменами из других районов страны.

Министерство туризма и искусства Италии, которому подчиняется Национальный олимпийский комитет, постановлением № 1 от 16 сентября 1959 года учредило фонд в размере 1 млрд лир для финансирования строительства спортивных объектов, «содействующих притоку туристов». Программа касается таких объектов, как плавательные бассейны, теннисные поля, подвесные канатные дороги и подъемники [Bonini & Verratti, 2008]. Это первая попытка исследования спортивных объектов в Италии, описывающая положение дел до начала Олимпиады 1960 года в Риме. Собранные данные относительно 34 936 основных объектов имеют обобщенный характер. Новая попытка была предпринята в 1978 году, установлен 23%-й рост числа существующих объектов. И в этом случае информация о состоянии объектов оказалась обобщенной. Только за год до проведения в Италии Чемпионата мира по футболу 1990 года исследования спортивных объектов начали проводиться Национальным олимпийским комитетом, Национальным институтом статистики и Институтом кредитования в области спорта.

В середине 1990-х годов в результате принятия новых законов возникла необходимость в обновлении информации о состоянии спортивных объектов, как действующих, так и замороженных.

Первое детальное исследование состояния спортивных объектов в Италии было проведено в 2005 году Национальным советом по экономике и труду в сотрудничестве с Министерством культурного наследия и туризма, Национальным олимпийским комитетом, а также представителями регионов, районов и общин.

Исследование имеет трехуровневую структуру:

1) количественный анализ объектов (данные и показатели);

2) качественный анализ объектов, проведенный совместно с муниципалитетами;

3) конкретные случаи «эффективного менеджмента».

Согласно полученным данным, в стране имеется 148 880 базовых спортивных площадок, из них 14 590 объектов (9,8%) заморожены. В 1996 году насчитывалось 144 380 площадок для спорта, в то время как согласно национальной переписи спортивных объектов 1989 года их было 133 886, прирост составил 3,2% за 1996–2003 годы и 7,7% в 1986–1996 годах.

Что касается сравнительного качественного анализа по регионам страны, то по географическому признаку выделяются на Северо-Запад, Северо-Восток, Центр, Юг и Острова, а муниципалитеты делятся пропорционально населению. Источниками послужили данные национальной переписи спортивных объектов 1989 года (обновленной в 1996 году) и региональных переписей; исследования, выполненные округами, общинами и их союзами (например, Союз итальянских провинций и Национальная ассоциация итальянских общин), и ряд других сведений.

В соответствии с данными, предоставленными регионами, в 1996 году насчитывалось 144 280 действующих объектов инфраструктуры.

Площадки для спорта можно упрощенно классифицировать по следующим категориям:

спортивная площадка (или первичная система) – площадка, позволяющая заниматься одним или несколькими видами спорта;

спортивный объект – одна или несколько площадок со спортивным инвентарем одного или нескольких видов, хранящимся на общей территории;

спорткомплекс – один или несколько объектов с общим инвентарем и услугами;

площадка для необычного вида спорта – пространство или место, где имеется спортивный инвентарь, включая несертифицированный, предназначенный в основном для занятий спортом на улице.

Как заявляют авторы исследования, во внимание не принимались неиспользуемые площадки, неработающие объекты,

а также изменения в землепользовании, затронувшие некоторые площадки и объекты. В некоторых регионах расчеты основаны на оценках и не учитывают новые объекты, построенные после 1996 года. Имеющиеся данные показывают неполную картину, которую следует обновить на уровне провинций.

В Италии 60% объектов были построены до 1981 года, 30% – в 1980-х годах, 5% – между 1991 и 1996 годами, а 3,4% – после 1996 года. Среди недавно возведенных спортивных объектов – футбольные поля на Севере страны и плавательные бассейны на Юге [CNEL, 2005].

Опросы по культурному потреблению, проведенные Национальным институтом статистики, позволяют связать расходы на спортивные мероприятия с количеством спортивных объектов в регионах. Имеющиеся данные, к сожалению, немногочисленны и охватывают период 1989–2007 годов. Сведения о спортивных объектах относятся к исследованию, проведенному Национальным олимпийским комитетом в 1989 и 1996 годах, и отчету Национального совета по экономике и труду о ситуации со спортивными объектами в Италии 2003 года [CNEL, 2005]. Затраты на спортивные мероприятия являются предметом многоцелевого исследования, проводимого Национальным институтом статистики в 1987–1991 годах [ISTAT, 1989, 1993], и учитываются в культурной статистике за 2007 год [ISTAT, 2009]. В последнем Статистическом ежегоднике Италии приводится количество проданных билетов с 2008 года, но не указываются затраты страны на проведение спортивных мероприятий [ISTAT, 2013].

Со временем число спортивных объектов росло: 59 743 в 1989 году, 70 030 в 1996 году, 200 944 в 2003 году. В некоторых регионах отмечен большой рост: например, в Пьемонте с 5 779 до 22 915, в Тоскане с 4 090 до 31 536 объектов в 1989 и 2003 годах соответственно. И наоборот, число спортивных объектов в Валле-д'Аоста уменьшилось с 487 до 321. Что касается затрат, то на проведение спортивных мероприятий больше всех тратит провинция Кампанья. Затраты на душу населения варьируют от 0,85 в Базиликате до 16,85 евро в регионе Эмилия-Романья. В 2007 году затраты оставались на высоком уровне; максималь-

ный показатель зафиксирован в Пьемонте (334,42 млн евро), за ним следует Ломбардия (151 млн евро).

### **3.1. Спрос на спорт**

Если в 1960-х и 1970-х годах 80% личного времени уделялось работе, а 20% – досугу, то в начале XXI века на досуг отводится 40% времени, а в будущем прогнозируется 50%. Рассматривая предыдущие 60 лет нашей жизни через призму спортивных событий, можно увидеть, что политика государства была ориентирована на государственные капиталовложения в развитие футбольных полей и стадионов. С 1970-х годов эта модель стала трансформироваться под влиянием интеграции спорта с другими видами досуга. Изменение мировоззрения произошло в 1980-х годах, когда началось строительство многоцелевых объектов, благодаря средствам частных инвесторов повсюду строились спортивные клубы, клубные дома и другие типы объектов. В начале XXI века стали популярны две модели: специализированный клуб, действующий на основе франшизы и ориентированный на фитнес, и мультиспортивный комплекс, включающий помещения для занятий несколькими видами спорта, а также места для ресторанов и других видов деятельности. Обе модели развиваются параллельно: площадки для спорта становятся все больше, привлекая инвестиции, в том числе частных спонсоров. Новые стадионы или целые спортивные города – это огромные архитектурные строения, возводимые рядом со зданиями, выполняющими коммерческую функцию. Это не только площадки для занятий спортом, но и место, где можно провести свободное время.

Спрос на спорт и физическую активность выходит за рамки традиционных форм досуга, предпочтение отдается частным площадкам для занятий физической культурой, особенно в городах, жители которых увлечены фитнесом.

Физическая активность улучшает качество жизни, способствует хорошему самочувствию – это состояние мы можем назвать здоровьем. При сидячем образе жизни в современном городе появляется необходимость (даже на институциональном уровне) пропагандировать различные виды физической актив-

ности в природных условиях, например в парках, возрождать городские территории, делая их частью окружающей природной среды и местом встреч, игр с детьми, прогулок для старшего поколения [CNEL, 2005].

Взаимодействие с окружающей средой не новость, особенно для тех видов спорта, которыми можно заниматься на природе. Однако прослеживается иной подход к нестандартным площадкам, которые в меньшей степени привязаны к узким спортивным дисциплинам, которыми часто занимаются на профессиональном уровне, но предназначены для занятий спортом в свободное время.

Спортом можно заниматься на разном уровне: любительском (при котором участие индивидуально и бесплатно), дилетантском (что предполагает посещение организованных тренировок), полупрофессиональном и профессиональном (членство в спортивных ассоциациях определенного типа). Любительские, полупрофессиональные и профессиональные занятия спортом предполагают наличие соревнований и турниров, на которые участникам необходимо приобрести билет, что дает возможность исследовать численность участников.

#### **4. Спортивные мероприятия и туризм**

Взаимосвязь между спортивными мероприятиями и туризмом в Италии начали изучать совсем недавно [Montanari 2003; Dansero & Puttilli, 2009], тем не менее этот вопрос уже вызвал дискуссию вокруг туристской политики государства. Подготовка к мегамероприятию, которую К. Раффештайн [Raffestein, 1980] называет «производством территории», оставляет наследие региону [Dematteis & Governa, 2005], что может быть подкреплено дальновидной туристской политикой.

Спортивное мероприятие создает бесспорные преимущества для территории, поскольку ведет к обновлению инфраструктуры и районов, которые иначе пришли бы в упадок. Для небольших городов, туристическая привлекательных которых основывается на спорте, мероприятие может укрепить их международное положение.

Спортивное мероприятие способно создать множество улучшений в региональной столице. Наследие мероприятия может стимулировать туристскую политику в среднесрочной и долгосрочной перспективе. Эту политику можно понимать как процесс создания «проектируемой территории» [Dansero & Mela, 2007], на которой существует потребность в приезжих и туристах [Innocenti, 2007]. Благодаря своей способности привлекать туристов мероприятие из выдающегося события становится инструментом управления изначальными потребностями жителей города.

Преобразование города связано с важными инновациями в трансформации территории и среды, разработкой планов по охране окружающей среды (разумное расходование воды), выбором инновационных архитектурных решений, таких как биоархитектура [Dansero & Puttilli, 2009].

В 2009 году Национальный олимпийский комитет и Центр по изучению социальных инвестиций представили «Первый отчет об обществе и спорте» [CONI-CENSIS, 2009]. В документе не учтены затраты в спортивном секторе и мало свежей информации о спортивных объектах (последние данные относятся к 2003 году), что не позволяет нам оценить влияние спорта на привлекательность регионов и улучшение качества жизни.

В 2008 году итальянцы потратили 7,3 млрд евро на деятельность, имеющую отношение к спортивному туризму; по сравнению с предыдущим годом прирост составил 16% к суммарным затратам и 18% к затратам на путешествия (потрачено 6,3 млрд евро) [Econstat, 2009]. Отмечается, что спорт стал причиной 15% отпусков итальянских граждан: спортивный туризм представляет собой растущий сектор поездок, связанных с участием в спортивных мероприятиях (плюс 76%) и посещением спортивных событий (24%). Эти данные получены частной организацией «Эконстат» ([www.econstat.it](http://www.econstat.it)), занимающейся исследованиями ценности спортивного туризма для итальянских провинций.

Объем итальянского рынка спортивного туризма оценивается в 7–8 млрд евро, прирост составил 62,5% с 2003 года [CONI-CENSIS, 2009]. Растет интерес к спортивным мероприятиям, увеличивается их экономическое влияние в регионах, где про-

ходят соревнования. По данным Национального института туристических исследований, в 2007 году во время отпуска 15,2% итальянцев занимались спортом и 2,8% посещали спортивные мероприятия. В 2008 году в таком мероприятии, как Римский марафон, приняли участие 14,5 тыс. человек (8 800 итальянцев и 5 700 приезжих из 76 стран). В предыдущем году насчитывалось 12,5 тыс. участников, по сравнению с 2003 годом их численность увеличилась на 4,5 тыс. Доход от мероприятия составил 30 млн евро, в городе проживали 45 тыс. туристов, было продано 70 тыс. билетов на общественный транспорт и в музеи [CONI-CENSIS, 2009].

Сведения относительно спроса и предложения спортивных мероприятий в стране были собраны Итальянским обществом авторов и издателей, которое проводило ежегодные исследования в своих региональных представительствах. Обобщены данные о количестве проданных билетов на ряд спортивных мероприятий по футболу (первый и второй дивизион, международные матчи, полупрофессиональная лига), другим командным видам спорта (баскетбол, волейбол, регби и бейсбол), индивидуальным видам спорта (бокс, велоспорт, легкая атлетика, теннис, конный спорт, авто- и мотогонки, лодочный спорт, боулинг, картинг, плавание, водное поло, зимние виды спорта и т. д.). Анализируется число мероприятий, количество проданных билетов, кассовые сборы, траты зрителей и общие доходы. Мы рассматриваем траты зрителей исходя из кассовых сборов и оплаты услуг, таких как бронирование, еда и напитки, одежда и т. д. Статистику за 2007 год нельзя сравнить с более ранними сведениями до 2000 года, поскольку изменились процедуры сбора данных из-за отмены налога на зрелищные мероприятия.

По имеющейся информации, в течение 2007 года было продано около 28 млн билетов на 199 984 спортивных мероприятия. Региональные данные подчеркивают тот факт, что почти 63% объема деловых операций (рассчитанных путем сложения трат зрителей со всеми доходами организаторов, например, от спонсорства, от продажи прав на телевизионные трансляции, от размещения рекламы) приходится на спортивные мероприятия,

проводимые в северных регионах страны, почти 26% – в центральных и только 12% – в южных. От проведения мероприятий и продажи билетов регионы Северной Италии получают соответственно 57 и 53% доходов [ISTAT, 2009].

Среди всех видов спорта футбол лидирует по активности, объемам деловых операций, продаже билетов, прямым или косвенным тратам зрителей.

Для получения актуальной информации о потреблении во время спортивных мероприятий следует обратиться к данным за 1990-е годы, когда применялись другие процедуры исследований. Расходы на мероприятия за 1991 год учитываются по всем провинциям в целом, а за 1999 год – в расчете на душу населения.

Тенденция проводить спортивные мероприятия в одном городе зависит от наличия и качества спортивных сооружений, а также от культурных объектов, что обеспечивает приток не только иностранных, но и внутренних туристов. Привлекательность города для туристов связана с наличием местных спортивных федераций и устоявшихся спортивных традиций. Ежегодные события, такие как проводимые в Турине соревнования по легкой атлетике, посвященные памяти Примо Небиоло, это не только дань уважения известному спортивному функционеру, но и возможность для новых талантов показать себя.

Если мы рассмотрим затраты на проведение мероприятий в региональном разрезе в 1991 году, то увидим, что такие небольшие города, как Бергамо и Верона, тратят на спортивные мероприятия значительные средства (более 4 млн евро), в то время как в Южной Италии и на островах сопоставимые суммы тратят только Бари (более 10 млн евро) и Кальяри (более 6 млн евро). В 1999 году по затратам на спортивные мероприятия в расчете на душу населения выделяются следующие города: Варезе (31,33 евро), Бергамо (36,62), Виченца (44,03), Тревизо (47,04), Удине (73,41), Парма (57,94), Салерно (53,12 евро).

В 2006 году в Италии проводилось множество спортивных турниров: классический чемпионат мира по горным лыжам в Бормио, марафон в Сиракузах, Олимпийские игры в Турине. Но именно такие международные мероприятия, как полумара-

фон и ночные велогонки в Прато, турниры по гольфу, итальянский чемпионат по пляжному регби в Монтебеллуне, первенство Италии по триатлону в Комаккьо, состязания по конному спорту в городе Виченца, экологический марафон «Кьянти», соревнования по ралли или открытый турнир по шахматам в Терни (список далеко не полный), привлекательны для туристов, зрелищны и очень выгодны для регионов благодаря огромному количеству посетителей.

Именно по этой причине сложная финансовая ситуация не оказала воздействия на путешествия (количество которых увеличилось), однако повлияла на выбор направлений. Резкое сокращение числа заграничных поездок стимулирует приток туристов в такие регионы, как Эмилия-Романья (13,1%) или Трентино (12,6%), а также Пьемонт (4,8%) и Валле-д'Аоста (4%). В 2008 году в области Эмилия-Романья самым популярным направлением оказался Федеральный центр водных видов спорта в городе Риччоне, рассчитанный на 100 тыс. участников (спортсменов и посетителей).

При изучении связи туризма и видов спорта выяснилось, что лыжный спорт привлекает 29% путешествующих, стремительно растет интерес к плаванию и другим водным видам спорта (24%). Интерес к таким видам спорта, как футбол, наоборот, снижается, поскольку футбольные матчи можно с комфортом смотреть дома.

Сильнейшим аргументом при выборе направления для путешествий является наличие прежде всего спортивных объектов, а потом уже возможности для развлечений. И наоборот, отсутствие спортивных сооружений может считаться недостатком туристического направления. Способность места привлекать туристов зависит от его способности вызвать интерес в области спорта.

Спортивные мероприятия для профессионалов или любителей усиливают интерес к принимающему региону, который может повторно использовать существующие объекты или построить новые. Наконец, спортивное мероприятие становится инструментом маркетинговой стратегии, что подтвердили примеры Барселоны-1992 и Турина-2006. Однако следует избегать

неверных расчетов при планировании (как в 2000 году в Афинах, где был построен стадион для бейсбола, хотя никто в бейсбол не играл).

Спортивные мероприятия можно ранжировать по шкале ценности для туризма. Олимпийские игры, чемпионаты мира по футболу и соревнования по парусному спорту относятся к первому уровню (считаются наиболее ценными); легкая атлетика, гольф и теннис – ко второму; лыжи, плавание, командные виды спорта, такие как баскетбол или бейсбол, – к третьему [Ejarque, 2003].

За последние годы возрос интерес к профессиональным турнирам по всем видам спорта. Спортсмены или просто любители спорта с возрастом обнаруживают в себе желание соревноваться с ровесниками. Например, интерес к гольфу настолько вырос, что возникла необходимость в сооружении новых полей. Ежегодно около 25 млн туристов посещают места, связанные с гольфом, – это огромный шаг вперед по сравнению с 7,9 млн путешественников в 1989 году [CONI–CENSIS, 2009].

Особенности гольфа как вида спорта включают множество аспектов: в гольф можно играть как в помещении, так и на открытом воздухе; этот вид спорта, с одной стороны, имеет географическую привязку, так как требует наличия пространства с определенными характеристиками, а с другой – не зависит от места благодаря совместимости полей для гольфа, что увеличивает заинтересованность игрока, который может играть каждый раз на новом поле. Отбросив имидж спорта для избранных, гольф в последние годы стал более доступным, его развитие поощряют в регионах, где о нем раньше не знали. Как утверждает президент Итальянской федерации гольфа, строительство полей для гольфа на равнинных участках Джойя-Тауро может привлечь в город туристов. В городе Шакка поле для гольфа на 18 лунок было построено на территории, где расположены курорты и археологические достопримечательности. Итак, данный вид спорта развивается, вложены значительные средства в туризм, что позволило городу вписаться в программу национального турнира по гольфу и изменило карту туристических центров Италии.

Гольф создает прибавочную стоимость, повышает качество туристской инфраструктуры и приносит доход; туристы, играющие в гольф, расходуют всего 8% своих средств непосредственно на хобби (затраты на игру и тренировки), остальные 92% уходят в сферу потребления (проживание, транспорт, питание, развлечения, гаджеты).

Спортивные мероприятия не всегда нуждаются в спортивных сооружениях, их можно проводить на общественных площадках. Например, 70% участников «Марафона этрусков» протяженностью в 100 км прибыли не из Центральной Италии.

В заключение хочется сказать о планировании спортивного туризма (которое, по мнению Николо Коста, должно начинаться «снизу», поскольку, согласно постмодернистскому видению, будущие потребители изменились). Целевой сегмент спортивного туризма – это представители среднего класса из развитых стран, ищущие более персонифицированного предложения.

Среди всех возможных вариантов особое внимание следует уделить планированию многофункциональных стадионов, соединенных с городами, создающих разностороннее предложение с целью вызвать потребность у туриста, который может выбрать, но чей выбор следует направлять.

## **5. Обсуждение и заключение**

Целью данной работы был анализ взаимосвязи спорта и туризма. Хотя имеющиеся данные не позволяют показать структурное соотношение затрат на проведение спортивных мероприятий и количества проданных билетов, несомненно, спортивные мероприятия создают приток участников и зрителей.

Данный феномен остается малоизученным и требует более детального анализа, что позволит понять эволюцию туризма в различных географических регионах.

В последние годы одной из важнейших форм туризма стали путешествия, связанные со спортом, или спортивный туризм. Есть разделение между теми, кто путешествует с целью участия в спортивных мероприятиях, и теми, кто путешествует, чтобы посмотреть спортивное событие.

В Италии увлеченность спортом стала фундаментальной характеристикой современного путешественника. На 21-й Международной бирже в сфере спортивно-оздоровительного туризма в Монтекатини-Терме предлагалось множество вариантов для спортивного туризма: 10 млн путешествий и более 60 млн ночевочек в итальянских гостиницах. Оборот составил около 6,3 млрд евро, 1,5 млрд потрачено в Италии на такие водные виды спорта, как парусный спорт, гребля на каноэ, дайвинг. Один итальянец из четырех принимает во внимание спорт при планировании своего отпуска [BTS, 2013].

В результате возник ряд соображений: спорт – это фактор, способный менять периодичность туристского спроса; улучшать и координировать приток туристов, создавая новые маршруты; планировать объекты и места для проживания на отведенной территории. Спортивный туризм олицетворяет новый вид туризма, укрепляющий или возрождающий интерес к различным видам спорта.

Такие события, как Всемирная универсиада или чемпионаты мира по гребле на каноэ и водным лыжам, которые состоятся в Милане в июле-августе 2015 года, являются прекрасной возможностью для привлечения туристов и межкультурного обмена [Pioletti, 2011].

В литературе по вопросам туризма, связанного со спортивными мероприятиями, особое внимание уделяется мегасобытиям или особо значимым мероприятиям, но при этом отмечается тот факт, что события небольшого масштаба могут принести больше выгод принимающим регионам [Gibson et al., 2004].

Привлекательность мероприятия, помимо интереса со стороны спортивной аудитории, также зависит от способности властей привлечь внимание к культурным, природным, гастрономическим особенностям региона, что станет своеобразной прибавочной стоимостью для туристов.

Спортивные сооружения – это ресурс региона, результат преобразования города и территории, они работают как факторы модернизации. Возведение спортивных объектов можно также считать катализатором изменений для создания новой идентичности и продвижения региона на национальном и меж-

дународном уровне. Любое спортивное мероприятие обеспечивает приток туристов, что создает возможности для изменений в области культуры, оживляет местные традиции, улучшает качество жизни населения и укрепляет имидж принимающего региона.

### **Источники**

BALE, J. (1994). *Landscape of Modern Sport*. Leicester: Leicester University Press.

BTS (2013). Borsa del turismo sportivo e del benessere termale. URL: [www.borsaturismosportivo.com](http://www.borsaturismosportivo.com).

CNEL (2005). Rapporto sulla situazione degli impianti sportivi in Italia al 2003. Roma: CNEL.

CONI-CENSIS (2009). *1° Rapporto Sport e Società*. Roma: CONI.

COSTA, P. e M. MANENTE (2000). *Economia del turismo*. Milano: Touring Press University.

COUNCIL OF EUROPE (1995). *The significance of sport for society*. Strasbourg.

CROMPTON, J. (1979). Motivations for pleasure vacation. *Annals of Tourism Research*, **6**: 408–424.

DANSERO, E. e A. MELA (2007). L'eredità dell'evento in una prospettiva territoriale. Riflessioni teoriche e opinioni di testimoni qualificati. **In**: P. Bondonio et al., eds. *A giochi fatti. L'eredità di Torino 2006*. Roma: Carocci.

DANSERO, E., A. M. PIOLETTI e M. PUTTILLI (2011). Eventi sportivi, turismo e territorio: temi e prospettive di ricerca. **In**: F. Adamo, ed. *Qualità Italia. Contributi per l'analisi delle risorse turistiche*. Bologna: Patron.

DANSERO, E. e M. PUTTILLI (2009). Turismo e grandi eventi. Torino e le prospettive post-olimpiche da città fabbrica a meta turistica? *Rivista Geografica Italiana*, **116**: 225–251.

DEERY, M., L. JAGO and L. FREDLINE (2004). Sport tourism or event tourism: are the one and the same? *Journal of Sport Tourism*, **9** (3): 235–245.

DEMATTEIS, G. e F. GOVERNA, eds. (2005). *Territorialità, sviluppo locale, sostenibilità. Il modello SLOT*. Milano: Franco Angeli.

ECONSTAT (2009). Borsa del turismo sportivo e del benessere termale. URL: [www.econstat.it](http://www.econstat.it).

EJARQUE, J. (2003). *La destinazione turistica di successo*. Milano: Hoepli.

GETZ, D. (2008). *Event Studies. Theory, research and policy for planned events*. London: Elsevier.

GIBSON, H. (2004). Moving beyond the 'what is and who' of sport tourism to understating 'why'. *Journal of Sport Tourism*, **9** (3): 247–265.

GIBSON, H., C. WILLMING and A. HOLDNAK (2004). Small-scale event sport tourism: fans as tourists. *Tourism Management*, **24**: 181–190.

GLYPTIS, S. A. (1991). Sport and tourism. **In**: C. Cooper, ed. *Progress in Tourism, Recreation and Hospitality Management*, **3**: 165–183.

GRATTON, C., S. SHIBLI and R. COLEMAN (2005). Sport and Economic Regeneration in Cities. *Urban Studies*, **42** (5/6): 985–999.

GURSOY, D., K. KIM and M. UYSAL (2004). Perceived impacts of festivals and special events by organizers: an extension and validation. *Tourism Management*, **25**: 171–181.

HIGHAM, J. (1999). Commentary-sport as an avenue of tourism development. An analysis of the positive and negative impacts of sport tourism. *Current Issue in Tourism*, **2** (1): 82–90.

INNOCENTI, P. (2007). *Geografia del turismo*. Roma: Carocci editore.

ISTAT (1989). Indagine sugli sport e sulle vacanze – le vacanze degli italiani nel 1985. Note e relazioni, n. 3. Roma.

ISTAT (1993). Indagine multiscopo sulle famiglie. Anni 1987–91. Volume 6: La pratica sportiva. Roma.

ISTAT (2009). Statistiche culturali anno 2007. Roma.

ISTAT (2010). Noi Italia. 100 statistiche per il capire il Paese in cui viviamo. Roma.

ISTAT (2013). Annuario statistico italiano 2013. Roma.

MONTANARI, A. (2003). Il turismo degli eventi e dei mega-eventi. Mobilità umana e ristrutturazione delle aree urbane. **In**: P. Morelli, ed. *Beni culturali e turismo nelle città d'arte italiane*. Milano: Franco Angeli.

MORETTI, A. (1999). I flussi turistici legati ai grandi eventi sportivi: una lettura geoeconomica. *Annali del Dipartimento di Studi geoeconomici statistici storici per l'analisi regionale*, **7**: 7–38.

OWEN, K. A. (2001). *The Local Impacts of the Sydney 2000 Olympic Games: Processes and Politics of Venue Preparation*. Sydney: Centre for Olympic Studies, University of New South Wales.

PIGEASSOU, C. (1997). Sport and tourism: the emergence of sport into the offer of tourism. Between passion and reason. An overview of the French situation and perspectives. *Sport Tourism*, **4** (2): 20–38.

PIGEASSOU, C., G. BUI XUAN and J. GLEYSE (2003). Epistemological Issues on Sport Tourism: challenge for a new scientific field. *Journal of Sport Tourism*, **1**: 27–34.

PIOLETTI, A. M., ed. (2008). *Luoghi tempi e numeri dello sport. Un'analisi multidisciplinare a un fenomeno complesso*. Bologna: Patron.

PIOLETTI, A. M. (2011). Le Universiadi come momento interculturale. **In**: L. Mercatanti, ed. *Percorsi di Geografia tra cultura, società e turismo*. Bologna: Patron.

RAFFESTEIN, C. (1980). *Pour une géographie du pouvoir*. Paris: Litec.

ROONEY, J.-F. (1988). *Mega sports events as tourist attractions: A geographical analysis*. Paper presented as Tourism Research: Expanding the Boundaries. Travel and Tourism Research Association, 19th Annual Conference. Montreal, Quebec.

TURNER, V., ed. (1982). *Celebration: Studies in Festivity and Ritual*. Washington DC: Smithsonian Institution Press.

WALO, M., A. BULL and H. BREEN (1996). Achieving economic benefits at local events. A case study of a local sports event. *Festival Management and Event Tourism*, **4**: 95–106.

WEED, M. E. (2008). Sport tourism experiences. *Journal of Sport & Tourism*, **13** (1): 1–4.

**Мэтью Куин**

Аналитик департамента исследований VisitScotland

---

---

## **Спортивный туризм — лестница возможностей при проведении мегамероприятия**

---

---

**Matthew Quinn.** Sport Tourism – The Scale of Opportunity from Hosting a Mega Event. Insight Department VisitScotland, 2012.

Режим доступа: <http://www.visitscotland.org/pdf/Sport%20Tourism%20-%20Scale%20of%20Opportunity%20from%20hosting%20a%20mega%20event.pdf>  
(дата обращения: 25 октября 2015 г.).

*Разрешение на перевод и публикацию получено 9 февраля 2015 г.*

### **Введение**

В настоящей работе рассматриваются возможности, открывающиеся перед жителями городов – организаторов мегамероприятий, таких как Олимпийские игры или Игры стран Содружества. Данная работа, уделяющая особое внимание Лондону-2012 и Глазго-2014, содержит анализ ключевых аргументов за и против организации мегаспортивного мероприятия, а также его воздействия на принимающий регион.

### **Определение мегамероприятия**

Мегамероприятия можно описать как события настолько крупномасштабные, что они способны влиять на всю экономику принимающего города или государства посредством глобальных средств массовой информации. Обычно это глобальные спортивные события, например, чемпионаты мира по футболу и Олимпийские игры. Сама природа таких мегамероприятий притягивает участников со всего мира. Всё это привлекает пристальное внимание к месту проведения события, поскольку оно широко освещается в средствах массовой информации, что

позволяет принимающему региону развивать и преобразовывать инфраструктуру, не только привлекать огромный поток посетителей, но и создавать привлекательное направление, обеспечивая будущие поколения долговечным наследием.

Ажиотаж вокруг мегаспортивного мероприятия можно считать ключевым фактором при создании как положительного, так и отрицательного наследия для принимающих городов и регионов. Потенциальный выигрыш от организации мероприятий, таких как Олимпиады и чемпионаты мира, состоит в том, что города преобразуются, чтобы принимать больше туристов и создать выгоды для местного сообщества на много поколений вперед. Мегаспортивные мероприятия не только влияют на экономику региона, но и порождают международный интерес к принимающему государству, оказывая как прямое, так и косвенное воздействие.

### **Определение наследия**

Наследие – это результат от проведения мегамероприятия, в целом положительно воспринимаемый местным населением. Общественное наследие после мероприятия обычно создает ощутимые преимущества для региональной и национальной экономики, обеспечивая, например, появление рабочих мест или объектов инфраструктуры.

### **Что такое наследие спортивного туризма?**

Когда город или государство получает привилегию стать организатором мегаспортивного мероприятия, практически всегда возникает необходимость расширить или обновить инфраструктуру для размещения большого числа туристов, посещающих такие мероприятия. Изменения, созданные специально для этих мероприятий, называются наследием. Цель создания наследия – улучшение принимающего города и возведение объектов на благо населения. Наследие может выражаться в различных формах (экономической, туристической, спортивной), что будет рассмотрено далее.

## **Аргументы за проведение мегаспортивного мероприятия**

Привилегия принимать Олимпиады или Игры Содружества позволяет хозяевам мегамероприятия преобразовать свой город в физическом, социальном и экономическом плане, предоставляя необходимые инструменты для поддержания внимания СМИ, что, в свою очередь, может увеличить приток туристов на данном направлении.

## **Обновление**

Образ города или нации должен притягивать как внутренних, так и иностранных туристов. Принимая крупномасштабные мероприятия, местные власти могут способствовать продвижению или существенному обновлению региона благодаря привлечению значительных инвестиций. Хозяева должны оценить имеющуюся инфраструктуру и определить зоны развития или преобразований, чтобы удовлетворить потребности массового туризма и поддержать интерес со стороны СМИ.

Олимпийский парк, построенный для Олимпиады-2012 в Лондоне, – это свежий пример смены имиджа и обновления благодаря спортивному туризму. Выбранный участок площадью 2,5 км<sup>2</sup> считался заброшенным. В период строительства здесь не только были созданы рабочие места, но и открыты розничные магазины. Для создания идеальной экодеревни внутри оживленного города, т. е. положительного экологического влияния на суетливый мегаполис, в парке развели много видов животных и растений ([www.londonlegacy.co.uk](http://www.londonlegacy.co.uk)).

Эти действия, предпринятые властями Лондона, создали видимое позитивное наследие и, хочется надеяться, произвели много иных нематериальных видов наследия в виде рабочих мест, социальных благ, оздоровления образа жизни посредством занятий физкультурой на территории парка.

Изменение имиджа города не происходит только до мероприятия и в период его проведения. Высокий доход от инвестиций, который может быть получен после хорошо организованного мероприятия, позволяет местным властям реконструировать районы, что, в свою очередь, вызывает интерес к городу со стороны СМИ и туристов. Один из наиболее известных при-

меров смены имиджа города после спортивного мероприятия – Олимпиада 1992 года в Барселоне.

### **Барселона-1992**

Город Барселона, известный как «модель» проведения Олимпийских игр, к 1992 году стал одним из наиболее популярных туристических направлений в Европе. Мероприятие создало много долгосрочных рабочих мест и значительно расширило городскую инфраструктуру.

Воздействие Олимпийских игр на Барселону было очевидно еще за шесть лет до проведения события. Уровень безработицы значительно упал, поскольку появились возможности трудоустройства в строительстве и других отраслях. Ожидаемые выгоды от проведения Игр способствовали укреплению рынка недвижимости и сделали город более привлекательным для внутренних и иностранных туристов ([www.etoa.org](http://www.etoa.org)).

Количество безработных с ноября 1986 года по июль 1992 года понизилось с максимального показателя 127 774 до 60 885 человек. Период между Играми привел к снижению уровня безработицы с 18,4 до 9,6% в регионе и с 20,9 до 15,5% по стране. И хотя после Игр безработными осталась 21 тыс. человек, с 1992 по 1995 год общий уровень безработицы понизился благодаря рабочим местам, созданным в результате инвестиций в Олимпиаду, что обеспечило устойчивое будущее для местного сообщества ([www.etoa.org](http://www.etoa.org)).

Еще один пример эффекта Олимпиады для Барселоны – это ситуация на рынке недвижимости. Успех Олимпиады породил спрос на новое жилье на уже освоенной территории, не только создавая устойчивое будущее строительной отрасли, но и позволяя городу через положительное освещение событий в СМИ, привлекать внимание к дальнейшей реализации потенциала ([www.etoa.org](http://www.etoa.org)).

Европейская ассоциация туроператоров провела анализ влияния Игр и обнаружила, что туризм сейчас составляет 12% ВВП Барселоны по сравнению с 1–2% до проведения Олимпиады, а количество суток проживания в гостиницах растет с 1992 года ([www.etoa.org](http://www.etoa.org)).

Благодаря Играм в городе на 34,9% увеличилось количество мест в гостиницах, и этот рост продолжался в течение нескольких лет после Олимпиады. Европейская ассоциация туроператоров обнаружила, что с 1992 по 2002 год было дополнительно построено 75 отелей, в результате количество мест размещения в гостиницах увеличилось еще на 47%. Это обеспечило город платформой для роста числа ночевков на 110% с 1990 по 1993 год. Как бы то ни было, ситуацию можно объяснить огромным притоком туристов в гостиницы благодаря Олимпиаде.

Воздействие Олимпиады на Барселону стало феноменальным, поскольку способствовало городскому развитию, инвестициям в инфраструктуру, увеличению капитала, а также создало привлекательное направление как для внутренних, так и для иностранных туристов. Эффект Олимпиады действует до сих пор, так как город способен продолжать развитие, поддерживая статус привлекательного туристского направления.

### **Обновление города**

Мегаспортивные мероприятия служат ускорителем городского обновления, что, свою очередь, позволяет наращивать приток приезжих и повышать туристскую привлекательность направления. Тема городского обновления может стать отправной точкой для наследия спортивного туризма, поскольку позволяет принимающему городу развивать и расширять существующие объекты, удовлетворять социальные потребности на благо региона и жителей. Сегодня наследие рассматривается как важный компонент заявки на проведение мегаспортивного мероприятия, поскольку может превратить город в приоритетное туристическое направление и создать возможности как для жителей региона, так и для населения всей страны. Города и государства рассматривают заявку на проведение мегаспортивного мероприятия как возможность не только для развития туризма, но и для восстановления после упадка. Многие города, принимавшие мегаспортивные мероприятия, ранее считались широко известными и развитыми, но пришли в упадок и обветшали из-за ликвидации традиционной промышленности. Мегамероприятия позволили городу обратить внимание на неблаго-

получные районы и создать социально-экономическое наследие на благо будущим поколениям, а также превратить регион в востребованное туристическое направление.

Доказательством городского возрождения после проведения мероприятия служит стадион City of Manchester, после Игр Содружества 2002 года ставший домашним стадионом футбольного клуба «Манчестер Сити». Недавно был представлен план с объемом инвестиций 1 млрд фунтов стерлингов по обновлению окружающей территории площадью 200 акров, который преобразует один из беднейших районов города; планируется появление тысяч новых рабочих мест и строительство спортивного комплекса мирового класса ([www.bbc.co.uk](http://www.bbc.co.uk)).

### **Аргументы против проведения мегамероприятий**

Олимпиады способны оставить наследие в виде обновленных городских территорий, вдохновить молодежь на занятия спортом и создать рабочие места как до, так и после мероприятия. Однако успех этих мероприятий зависит от потребностей местных сообществ. Исключительно важным моментом при организации мегаспортивного мероприятия является разработка такой схемы, при которой создается только эффективное наследие на благо принимающего города. К сожалению, организация Олимпиады влечет за собой огромные расходы, которые обычно компенсируются краткосрочными экономическими выгодами и созданием наследия. Однако существуют примеры, когда положительное наследие после спортивных мероприятий не удалось получить, а именно Монреаль-1976 и Афины-2014.

### **Монреаль-1976**

Пример Монреаля, известного проведением самой провальной Олимпиады в истории, предостерегает будущих организаторов о наличии подводных камней и проблем при подготовке мегамероприятия. Общий долг составил 1,5 млрд канадских долларов, город не смог получить прогнозируемые выгоды. Олимпиада финансировалась почти полностью из государственных средств, большая часть которых была потрачена на улучшение спортивных объектов и инфраструктуры в небольшом районе города.

В конечном итоге это не позволило наследию создать устойчивые преимущества для региона.

Одной из ключевых причин увеличения долга после проведения Игр было строительство олимпийского стадиона (печально известного как Big Owe – «Большой долг»), который велся центром событий. После превышения расходов на строительство и эксплуатационные расходы помещение не смогло соответствовать своему оригинальному замыслу и стать эффективным наследием для будущих поколений. С 2004 года помещение без постоянного арендатора бездействует, не создавая никаких существенных устойчивых выгод для региона. В конечном итоге долг был погашен в 2006 году, практически через 30 лет после проведения мероприятия ([www.cnn.com](http://www.cnn.com)).

#### **Афины-2004**

Экономический крах Греции в 2011 году из-за проблем в еврозоне был в значительной степени обусловлен провалом афинской Олимпиады 2004 года. Хотя Игры были проведены в соответствии с высокими стандартами и на прекрасных объектах, Греция была не в состоянии получить экономические выгоды. Предполагалось, что Олимпиада решит четыре основных проблемы: улучшит инфраструктуру, увеличит приток туристов, улучшит пространство для промышленности и коммерции, создаст много временных и постоянных рабочих мест. Афины преуспели в привлечении туристов по всей территории Греции, в улучшении условий для развития промышленности и коммерции, в развитии инфраструктуры, особенно транспортных систем. Однако в течение трех месяцев после окончания Олимпиады количество рабочих мест сократилось на 70 тыс. Исследование Лондонской Ассамблеи показало, что резкое сокращение числа рабочих мест после Олимпиады серьезно и надолго подорвало доверие общества к бизнесу. Этот недостаток доверия может объясняться недостаточным использованием многих объектов местным населением. В конце концов Афины стали примером неспособности организаторов извлечь выгоду из объектов мероприятия и создать преимущества для местного населения ([www.uel.ac.uk](http://www.uel.ac.uk)).

## **Эффект вытеснения в туризме**

Одним из основных аргументов за организацию мегаспортивного мероприятия, такого как Олимпиада или Игры Содружества, является привлечение туристов, которые в ином случае не приехали бы в регион. Теоретически это должно способствовать привлечению новых групп туристов и увеличить доходы, связанные с туризмом. Однако так бывает не всегда. Во время проведения мегаспортивного мероприятия номера гостиниц максимально заняты официальными лицами, спортсменами, представителями прессы и зрителями, прибывшими со спортивным интересом. Структуру расходов сложно рассчитать, так как эти посетители приезжают не с туристическими целями.

Мегаспортивные мероприятия также способны отпугнуть обычных туристов интенсивностью движения, толпами болельщиков и завышенными ценами.

Хотя немедленный эффект мегаспортивного мероприятия часто оставляет местные предприятия в убытке, наследие туризма измеряется в долгосрочной перспективе. Часто это зависит от успеха мероприятия по мнению СМИ и зрителей, которые, получив положительные впечатления от события, будут стремиться вернуться в место его проведения.

Вытеснение – частое явление для многих организаторов мегаспортивных мероприятий, поскольку обычные отдыхающие воздерживаются от посещения региона, опасаясь толпы, повышенных цен, проблем с безопасностью и перебоев в работе различных систем. И хотя организаторы получают выгоду от притока новых туристов, они рискуют на время потерять основной рынок. Эффект вытеснения обошелся Лондону в 375 млн фунтов стерлингов, в том числе 160 млн потерь от обычного туризма, 124 млн от внутренних туристов и 91 млн от дополнительных расходов иностранных гостей ([www.visitbritain.org](http://www.visitbritain.org)).

## **Олимпиада-2012 в Лондоне**

С 27 июля до 12 августа 2012 года Лондон принимал XXX Летние Олимпийские игры и Паралимпийские игры. Это событие дало городу возможность обновить многие пригороды, а также попытаться создать эффективное наследие для региона.

## **Ценность Олимпиады для туризма**

Исследования, проведенные организациями VisitBritain и VisitLondon, измеряли потенциальную ценность Олимпиады для Лондона в частности и для Соединенного Королевства в целом с 2007 до 2017 год. Анализировался опыт проведения предыдущих мегаспортивных мероприятий для определения показателей и моделей поведения туристов.

В период с 2007 до 2017 год в Соединенном Королевстве спрогнозированы доходы от туризма в размере около 2,34 млрд фунтов стерлингов. Однако эффект вытеснения снизит общие траты туристов приблизительно до 2,09 млрд фунтов стерлингов. За вычетом эффекта вытеснения Лондон получит около 1,47 млрд фунтов стерлингов, 620 млн будет потрачено на территории Соединенного Королевства в течение десяти лет. По оценкам, 15% этой суммы будет сгенерировано в период подготовки, на сами Игры приходится 31%, оставшиеся 54% принесет наследие после Олимпиады ([www.visitbritain.org](http://www.visitbritain.org)).

Прогнозируемые 54% доходов, ожидаемых после мероприятия, составляют около 1,27 млрд фунтов стерлингов для всего Соединенного Королевства и 0,88 млрд для Лондона. По оценкам, эти доходы в большей мере появятся благодаря растущим рынкам – России, Китаю и Индии. Это станет следствием работы СМИ, освещающих регион проведения мероприятия ([www.visitbritain.org](http://www.visitbritain.org)).

Также подсчитано, что Олимпийские игры смогут сгенерировать доход в 2 млрд фунтов стерлингов от временных рабочих мест в различных сферах, включая безопасность. Это создаст возможность трудоустроить местное население и заняться вопросами социальных потерь ([www.visitbritain.org](http://www.visitbritain.org)).

## **Наследие**

Наследие Лондона-2012 основано на идее социального обновления. Наследие создает преимущества для населения региона и страны, такие как возможность получать знания, пользоваться спортивными объектами и принимать больше туристов. Для получения наибольших эффектов для Лондона и всего Соединенного Королевства выделено пять ключевых направлений:

молодежь; спорт; народ; преобразования; Лондон и Соединенное Королевство. Первоочередная цель Олимпиады-2012 – использовать Игры для приобщения к спорту молодого поколения всего мира. Это идея будет развита посредством превращения заброшенных участков в спортивные объекты, как было с Олимпийским парком. Подобные объекты помогут приобщить местное население и молодое поколение к физической активности, развить интерес к спорту ([www.london2012.com](http://www.london2012.com)).

### **Глазго-2014 – Игры Содружества**

Проведение Игр Содружества – 2014 в Глазго является знаковым событием для всей Шотландии, содействует развитию туризма и созданию значительных социально-экономических выгод как для жителей региона, так и для населения страны. Вслед за лондонской Олимпиадой Игры Содружества – 2014 завершат целый ряд мероприятий, проводимых в рамках кампании «Годы побед», которая стала уникальной возможностью изменить облик туризма в Шотландии. Игры Содружества – кульминация всей кампании, с 1 млн проданных билетов и 60 тыс. ночевок в Глазго и его окрестностях в период проведения мероприятия. Это создаст для Глазго и всей Шотландии множество возможностей для расцвета на социальном и экономическом уровне.

### **Наследие**

Наследие Игр Содружества основано на создании социальных и экономических выгод для жителей Глазго и близлежащих территорий. Можно выделить четыре вида наследия: активное, связующее, устойчивое и процветающее.

*Активное наследие* создается, чтобы вовлечь шотландскую молодежь в занятия физической культурой и привлечь интерес к спортивным объектам, которые останутся на долгие годы после окончания Игр. Это увеличит вероятную продолжительность жизни горожан и оздоровит их образ жизни. Достижение этой цели предполагает открытие 150 спортивных центров на территории Шотландии к 2016 году, а также инвестиции в развитие физической культуры и спорта в школах в размере около 2,7 млн фунтов стерлингов ([www.scotland.gov.uk](http://www.scotland.gov.uk)).

Цель *связующего наследия* – объединить обучение и культуру посредством Игр, привлечь население к участию в мероприятиях, представляющих разнообразие соревнующихся культур. Это, в свою очередь, объединит людей и поможет создать положительное впечатление о Глазго и Шотландии. Планируется, что 196 шотландских школ будут создавать связи с другими странами Содружества для достижения взаимопонимания и развития отношений, для повышения культурного уровня и образованности местного населения ([www.scotland.gov.uk](http://www.scotland.gov.uk)).

*Устойчивое наследие* включает ряд проектов по возрождению, которые начнутся благодаря Играм. Эти проекты нацелены на создание социально-экономических выгод, таких как спортивная инфраструктура и рост числа туристских прибытий в Глазго и Шотландию. Данные проекты призваны вдохновить население на создание связей с другими культурами и участие в спортивных мероприятиях под эгидой Игр. Программы возрождения уже работают: например, ведутся работы по расширению трассы М74, что сделает Глазго и близлежащие территории более доступными для транспорта. Кроме того, инвестировано около 1 млрд фунтов стерлингов в проекты по улучшению инфраструктуры в окрестностях Глазго и по всей Шотландии ([www.scotland.gov.uk](http://www.scotland.gov.uk)).

И наконец, *процветающее наследие* затронет шотландские предприятия и ресурсы, повысит уровень развития бизнеса в стране, будет продвигать Шотландию как хорошее туристическое направление путем повышения качества жизни в регионе. Планируется привлекать к работе волонтеров, улучшения будут содействовать трудоустройству молодежи в шотландских компаниях и развитию новых навыков ([www.scotland.gov.uk](http://www.scotland.gov.uk)).

### **Бизнес-рекомендации**

Игры Содружества – 2014 способны вызвать значительные изменения и принести выгоды принимающему городу и всей стране, а также существенно поддержать региональный и национальный бизнес. Планирование наследия для Глазго позволит предприятиям процветать благодаря таким улучшениям, как, например, расширение автодороги М74. Развитие инфра-

структуры позволит укрепить коммуникации между городом и окрестностями и в конечном итоге создать больше возможностей для бизнеса, сделав город более привлекательным для инвесторов. Это повысит предпринимательский потенциал, позволит предприятиям расширяться, инвестировать и преуспевать благодаря Играм.

Развитие бизнеса в самом Глазго и его окрестностях, несомненно, будет способствовать обновлению города, обеспечит позитивный рост, поскольку привлечение инвестиций определенно приведет к усилению конкуренции и, соответственно, повышению интереса потребителей. Надеемся, что это позволит местному бизнесу процветать на фоне Игр, а город Глазго будет расширяться и становиться оживленным центром деловой активности.

Рост инвестиций и общей привлекательности усилит интерес туристов, что выгодно всей Шотландии. Хотя мгновенных перемен не ожидается, успех спортивного мероприятия и положительный имидж страны, созданный глобальными СМИ, могут создать дополнительные возможности для развития туризма. Проведение в Шотландии крупных мероприятий в течение 2014 года ознаменует рост экономики региона и страны. Однако важно сохранять настойчивость в течение этого периода.

### **Итоговые мысли**

Из предыдущего опыта следует, что для достижения положительного результата от проведения мегаспортивного мероприятия, такого как Олимпиада и Игры Содружества, план наследия крайне важен для получения долгосрочных выгод для региона и страны. Мероприятия в Лондоне-2012 и Глазго-2014 создадут большие возможности в сфере туризма при условии, что государственные органы найдут правильный подход к управлению созданием социально-экономического наследия.

Эффект вытеснения может отпугнуть туристов от городов, принимающих мегамероприятие, однако надлежащая организация события может привести к получению положительного результата в виде увеличения числа туристических поездок в страну, ночей проживания в гостиницах и трат туристов в ре-

гионе на много лет после события, создавая эффективное долгосрочное наследие. Это, в свою очередь, поддержит региональную и национальную экономику, обеспечит создание рабочих мест для населения и поможет повысить уровень жизни в регионе и стране.

### **Источники**

London Legacy Development Corporation. URL: [www.londonlegacy.co.uk](http://www.londonlegacy.co.uk).

Olympic Reports / European Tour Operators Association. URL: [www.etoa.org/research](http://www.etoa.org/research).

Manchester City sign £1bn regeneration agreement. URL: [www.news.bbc.co.uk/1/hi/england/manchester/8563839.stm](http://www.news.bbc.co.uk/1/hi/england/manchester/8563839.stm).

Olympics worth the price tag? The Montreal Legacy. URL: <http://edition.cnn.com/2012/07/19/world/canada-montreal-olympic-legacy/index.html>.

A Lasting Legacy for London? Assessing the legacy of the Olympic and Paralympic Games. URL: <http://www.uel.ac.uk/londoneast/research/documents/lasting-legacy.pdf>.

Foresight – Issue 58, August 2008 / VisitBritain. URL: [http://www.visitbritain.org/Images/Foresight%20Issue%2058\\_tcm29-14789.pdf](http://www.visitbritain.org/Images/Foresight%20Issue%2058_tcm29-14789.pdf).

Legacy London 2012. URL: <http://www.london2012.com/about-us/legacy>.

A Games Legacy for Scotland. URL: <http://www.scotland.gov.uk/Publications/2009/08/21141849/8>.

Элино́р Оу

Департамент аналитических исследований для населения Правительства Шотландии

---

---

## Уроки создания наследия от прошедших мегаспортивных мероприятий: основные выводы

---

---

*Elinor Owe.* Legacy Lessons from Past Large-Scale Sporting Events: Review of Evidence. Research Findings no. 1/2012. The Scottish Government, 2012.  
Режим доступа: <http://www.gov.scot/resource/0040/00406065.pdf>  
(дата обращения: 1 ноября 2015 г.)

*Разрешение на перевод и публикацию получено 6 февраля 2015 г.*

В июле 2014 года Глазго примет XX Игры Содружества. В дополнение к 11 дням, посвященным спорту, Игры предоставляют уникальную возможность создать долгосрочное экономическое, социальное и культурное наследие. Уроки прошлых спортивных мероприятий потенциально могут играть важную роль при реализации амбиций по получению наследия. Настоящее исследование содержит обзор имеющихся данных в области наследия, полученного после крупных спортивных мероприятий. Рассматриваются прошлые достижения, важные вопросы и уроки, извлеченные из таких мероприятий.

### Основные выводы

*Недостаток точных данных.* Объем достоверных данных о наличии наследия после проведенных крупномасштабных спортивных мероприятий ограничен, а имеющиеся сведения разнятся по качеству и точности. В частности, недостаточно оценок долгосрочного наследия, в отличие от краткосрочного.

*Неоднозначные доказательства.* В некоторых исследованиях отмечается экономический рост и повышение уровня занятости населения, однако многие доказательства основаны

на оценочных, а не на первичных данных, и относятся только к очень краткосрочным результатам мероприятий. Сведения о повышении физической активности населения очень ограничены и часто недостоверны.

*Прошлые мероприятия значительно различаются по планированию точного наследия.* При организации большинства спортивных мероприятий планировалось не наследие, а лишь экономические и инфраструктурные преимущества; таким образом, отсутствие наследия может отражать недостаток четкого планирования. Мегамероприятия в Лондоне (2012) и Глазго (2014) занимают более сильные позиции, так как их программы наследия отличаются более комплексным подходом.

*Отсутствие автоматического эффекта «просачивания благ».* Похоже, не существует прямой связи между элитными спортивными мероприятиями и получением наследия. Наследие не возникает само по себе, его необходимо долго и тщательно планировать. В частности, особое внимание следует уделить процессам и мерам, которые ведут к положительным результатам, сосредоточивая внимание на массовых уровнях.

*Важность долгосрочной перспективы.* Имеющиеся сведения говорят о том, что без долгосрочной перспективы вряд ли можно получить наследие. Например, необходимо построить инфраструктуру, которую можно будет использовать и после спортивного мероприятия, вкладывая средства и ресурсы с прицелом на будущее.

*Важность хорошей институциональной организации.* В плане получения наследия подчеркивается необходимость четко определить роли и разделить ответственность между разными организациями. Это относится к разработке четких стратегий и целей при планировании наследия, а также надежных коммуникационных каналов между различными заинтересованными сторонами.

*Важность вовлечения общества.* Имеющиеся сведения указывают на важность привлечения населения к участию в спортивных и культурных программах, а также к планированию и реализации этих программ.

## **ВВЕДЕНИЕ**

В июле 2014 года Глазго принимает XX Игры содружества. Это событие собирает спортсменов из 71 страны Содружества и посвящает 11 дней спорту и культурным мероприятиям. Однако амбиции организаторов выходят далеко за рамки дней проведения. Игры рассматриваются как уникальная возможность создать долгосрочное наследие. Есть надежда, что общество станет более активным, сплоченным, устойчивым и процветающим. Это подразумевает экономический рост, увеличение занятости, рост туризма, улучшение физической среды и инфраструктуры, повышение физической активности, участие в культурных мероприятиях, ответственность за состояние окружающей среды, чествование различных культур.

Тем не менее есть понимание того, что получение подобного наследия требует тщательного планирования и тесной совместной работы. Это непростая задача, но одновременно и возможность многого достичь. Уроки прошлых спортивных мероприятий потенциально могут сыграть важную роль при решении текущих задач, предоставляя обширную базу знаний, стратегий и решений.

## **Цель и метод**

Цель данного обзора – определить показатели, оценивающие наследие крупномасштабных спортивных мероприятий.

Главное внимание уделялось независимым и сравнительным исследованиям спортивных мероприятий прошлых лет; прогнозы и исходные данные для будущих событий не учитывались.

Исследование проводилось в течение трех месяцев с апреля по июнь 2012 года.

Для анализа изначально отбирались материалы за последние 10 лет, однако из-за ограниченности информации пришлось учитывать все имеющиеся эмпирические доказательства. Методы, используемые в данном отчете, эклектичны и включают в себя:

- поиск по основным электронным базам данных в библиотеке Правительства Шотландии (таким, как IDOX, EconLit, PAIS,

EBSCO, Sociological Collection и Academic Search Premier Internet) актуальных публикаций с 2002 года;

- отслеживание упоминаний в библиографии ключевых исследований, включая [McCartney et al., 2010a];
- ограниченное общение с коллегами-учеными, изучающими вопросы спортивного наследия;
- анализ докладов, представленных на академических конференциях;
- избирательное изучение ключевых сайтов в данной сфере, например, сайта Олимпиады-2012 в Лондоне или Игр Содружества – 2006 в Манчестере, отслеживание интересных ссылок.

Изначально мы тщательно просматривали литературу, чтобы исключить события вне нашего контекста, однако опять же из-за ограниченного объема информации мы расширили область поиска, включив в нее все доступные данные о крупномасштабных спортивных мероприятиях.

Важно отметить, что события, включенные в настоящее исследование, различаются по многим аспектам:

- масштаб и тип спортивного мероприятия (например, Олимпийские игры, Игры Содружества, чемпионат мира по футболу, чемпионат мира по регби);
- продолжительность мероприятия;
- национальный и политический контекст.

## **Результаты**

Объем достоверных данных был крайне ограничен, а имеющаяся информация различалась по качеству и точности. Более того, отмечается недостаток долгосрочной оценки наследия во всех областях.

## **Экономический рост**

Некоторые исследования выявили экономический рост в результате проведения крупномасштабного спортивного мероприятия [Kasimait, 2003; McCartney et al., 2012a]. Однако многие выводы основывались на оценках, а не на первичных данных. Более того, многие исследования давали только очень краткосрочные оценки итогов мероприятия и не затрагивали себесто-

имость мероприятия (см.: [McCartney et al., 2010a]). Что касается роста бизнеса, существуют данные о том, что Манчестер стал более привлекательным городом для бизнеса в результате Игр Содружества 2002 года [Gratton et al., 2005].

### **Занятость населения**

Ряд исследований указывает на рост уровня занятости населения, хотя высказывается озабоченность по поводу устойчивости возможностей для трудоустройства [Burgan & Mules, 1992; Spilling, 1996; Gratton et al., 2005; McCartney et al., 2010a].

Также отмечается, что вероятность получить работу благодаря повышению квалификации и развитию навыков. При проведении Игр Содружества в Манчестере часть волонтерской программы была нацелена на привлечение людей с ограниченными возможностями, что привело к развитию их навыков, повышению самооценки, а также укрепило желание быть волонтером в будущем [Smith & Fox, 2007; Nichols & Ralston, 2002].

### **Туризм**

В исследовании, охватившем 18 основных спортивных мероприятий, обнаружен 8%-й рост числа туристских прибытий [Fourie & Santana-Gallego, 2011]. Однако отмечается, что проводимые летом Олимпийские игры и чемпионаты мира по футболу привлекают больше туристов, чем зимние Олимпийские игры. Более того, авторами выявлено, что приток туристов носит лишь кратковременный характер. Через три года после мероприятия в среднем не обнаруживается прирост числа приезжающих и увеличение трат. В ряде других исследований также отмечается отсутствие долгосрочного положительного воздействия мероприятий на туризм [Dansero & Puttilli, 2011; Spilling 1996; Tiegländ 1999; du Plessis & Maenning, 2011].

### **Инфраструктура**

Большинство исследований, посвященных использованию инфраструктуры мероприятия после его окончания, зачастую обращается к проблеме «белых слонов».

Данное исследование выявило несколько стратегических сложностей:

- недостаточная проработка долгосрочных планов относительно наследия (предполагалось, что оно возникнет само по себе);
- несоординированность действий между государством и частным сектором;
- чрезмерное внимание к центру города, недостаточная интеграция отдаленных районов.
- капитальные здания, слишком большие для ежедневного использования.

Данное исследование подчеркивает необходимость включения инфраструктуры мероприятия в существующие планы обновления города [Lochhead, 2005].

### **Воздействие на окружающую среду**

Крупномасштабные спортивные мероприятия также способны влиять на технологии охраны окружающей среды. Например, на Олимпийских играх – 2000 в Сиднее была внедрена крупнейшая в мире система очистки сточных вод, а бывшая олимпийская деревня стала крупнейшим районом, энергию для которого вырабатывают солнечные батареи.

Тем не менее в экологическом плане существует цена, которую приходится платить. Мусор, транспорт, потребление пищи и напитков оставляют огромный экологический след [Collins & Flynn, 2008]. Поэтому подчеркивается важность использования общественного транспорта, экологически чистых строительных материалов, перерабатываемых органических продуктов, выращиваемых в регионе [Jones, 2008].

### **Перемещение населения**

Инициативы по обновлению города в связи с проведением крупномасштабных спортивных мероприятий могут принести как положительные, так и негативные результаты. Одним из рассматриваемых в литературе вопросов является принудительное выселение и перемещение местного населения из районов проживания и ведения бизнеса. Эти процессы вызвали особую оза-

боченность в 2008 году в Пекине [Wang, 2008; Shin, 2009], а также во время проведения Олимпиад в Атланте в 1996 году, в Калгари в 1988 году и в Ванкувере в 2010 году [Olds, 1998; Porter, 2009].

Исследования данного вопроса выделяют несколько проблем, связанных с процессом обновления:

- тенденция менять старое на новое, а не строить исходя из имеющихся ресурсов;
- недостаток четких каналов коммуникации между местными чиновниками и населением;
- недопонимание позиций разных участников, приводящее к чувству бессилия у населения [Olds, 1998; Porter, 2009; Smith, 2012].

### **Физическая активность**

Сведения о росте участия в спорте, физической активности и влиянии на здоровье в результате проведения крупномасштабных спортивных мероприятий крайне ограничены и часто недостоверны. Имеющиеся данные рисуют очень неоднозначную картину и указывают скорее на снижение, чем на рост физической активности [McCartney et al., 2010a].

Однако отмечается, что рост физической активности может стать результатом двух различных типов процессов:

эффект демонстрации – наблюдение за ведущими атлетами вдохновляет людей заниматься спортом. Не доказано, что эффект демонстрации влияет на тех, кто ранее не занимался физической культурой, хотя этот эффект может вдохновить физически активных людей попробовать другие виды спорта [Weed et al., 2009].

эффект фестиваля – порождение общего желания хоть как-то поучаствовать в мероприятии, проявляющееся как желание принимать участие в спортивной жизни общества для тех людей, которые обычно физической активностью не занимаются. Существует не так много доказательств того, что этот эффект действовал в прошлом [McCartney et al., 2010a; Weed et al., 2009].

### **Фактор оптимизма**

Организаторы часто заявляют, что крупномасштабное спортивное мероприятие способно создать оптимистический эффект – повышенный энтузиазм и радость у населения. Однако информация на этот счет неоднозначна. Есть данные о повышении энтузиазма и сплоченности общества до и сразу после некоторых мероприятий [Ritchie & Lyons, 1990; Waitt, 2001; Waitt, 2003; Ohmann et al., 2006]. Но в более отдаленной перспективе связи между проведением Олимпийских игр и удовлетворенностью жизнью не обнаружено, в то же время прослеживается положительная связь между удовлетворенностью жизнью и проведением чемпионата мира [Kavetsos & Szymanski, 2010].

### **Партнерское наследие**

Имеются некоторые данные, свидетельствующие об усилении связей и партнерских отношений между различными организациями в результате проведения крупномасштабного спортивного мероприятия [Jones, 2005; Smith & Fox, 2007, Kellet et al., 2008]. Поднимался вопрос о сложности формировании партнерства из-за асимметрии в сфере власти среди участников. Более того, было отмечено, что цели различных организаций и нечеткое разделение ответственности между ними усложняют данный процесс [Jones, 2005].

### **Основные уроки**

*Прошлые мероприятия сильно различаются по планированию наследия.* При организации большинства спортивных мероприятий планировалось не наследие, а лишь экономические и инфраструктурные выгоды. Некоторые организаторы заявляли о целях получить социальное наследие, но эти цели не были конкретизированы в плане разделения ресурсов и приоритетов. Недостаток реального наследия может быть следствием недостаточно четкого планирования.

*Отсутствие автоматического эффекта «просачивания благ».* Элитные спортивные мероприятия напрямую не связаны ни со здоровьем, ни с культурой, ни со сплоченностью общества. Наследие не появляется само по себе. Долгосрочное наследие

необходимо тщательно планировать и встраивать в стратегии развития региона. Особое внимание следует уделять процессам и мерам, которые принесут положительные результаты после проведения мероприятия. Это касается улучшения объектов и привлечения населения к занятиям спортом.

*Важность долгосрочной перспективы.* Очевидно, что без долгосрочной перспективы вряд ли удастся получить наследие. Например, инфраструктура должна создаваться для долгосрочного использования, необходимо выделять средства и ресурсы на период после проведения мероприятия. Столь же очевидно, что для получения максимальных выгод приобретенные навыки и опыт, связанные с событием, следует капитализировать после окончания мероприятия.

*Важность хорошей институциональной организации.* Для получения партнерского наследия необходимо распределить роли и разделить сферы ответственности между разными организациями и агентствами. Для воплощения планов необходимо выработать четкие стратегии и цели, а также создать качественные надежные каналы коммуникации между участниками. При отсутствии четких коммуникационных каналов возникают асимметрия в сфере власти и неравные отношения, вызывающие такие чувства, как цинизм и разочарование. Более того, для максимизации партнерских преимуществ цель не следует спускать «сверху», а она быть результатом совместного принятия решений.

*Важность вовлечения населения.* Поскольку положительный эффект от проведения мероприятия не гарантирован, возникает необходимость работы с населением. К такой работе относится привлечение населения к участию в спортивных и культурных программах, к обсуждению планирования и реализации программ. Вовлеченность населения повышает энтузиазм, ответственное отношение к мероприятию, появляется гордость, что является важнейшим условием получения положительного наследия [Weed et al., 2009]. Более того, вовлечение населения снижает чувство бессилия у отдельных граждан и населения в целом, улучшает общее положительное отношение к мероприятию.

## Источники

- BURGAN, B. and T. MULES (1992). Economic impact of sporting events. *Annals of Tourism Research*, **19**: 700–710.
- COLLINS, A. and A. FLYNN (2008). Measuring the environmental sustainability of a major sporting event: A case study of the FA Cup Final. *Tourism Economics*, **14** (4): 751–768.
- DANSERO, E. and M. PUTTILLI (2011). Mega-events tourism legacies: the case of the Torino 2006 Winter Olympic Games – a territorialisation approach. *Leisure Studies*, **29** (3): 321–341.
- DU PLESSIS, S. and W. MAENNIG (2011). The 2010 FIFA World Cup high-frequency data economics: Effects on international tourism and awareness for South Africa. *Development Southern Africa*, **28** (3): 349–365.
- FOURIE, J. and M. SANTANA-GALLEGO (2011). The impact of mega-sport events on tourist arrivals. *Tourism Management*, **32** (6): 1364–1370.
- GAMES LEGACY TEAM, The Scottish Government (2009). *On your marks... A Games legacy for Scotland*. Edinburgh: The Scottish Government.
- GRATTON, C., S. SHIBLI and R. COLEMAN (2005). Sport and Economic Regeneration in Cities. *Urban Studies* **42**: 985–999.
- JONES, C. (2005). Major events, networks and regional development. *Regional Studies*, **39** (2): 185–195.
- JONES, C. (2008). Assessing the impact of a major sporting event: the role of environmental accounting. *Tourism Economics*, **14** (2): 343–360.
- KAVETOS, G. and S. SZYMANSKI (2010). National well-being and international sports events. *Journal of Economic Psychology*, **31** (2): 158–171.
- KASIMAIT, E. (2003). Economic aspects and the Summer Olympics: a review of related research. *International Journal of Tourism Research*, **5**: 433–444.
- KELLETT, P., A.-M. HEDE and L. CHALIP (2008). Social policy for sport events: Leveraging (relationships with) teams from other nations for community benefit. *European Sport Management Quarterly*, **8**: 101–121.
- LOCHHEAD, H., 2005. A new vision for Sydney Olympic Park. *Urban Design International*, **10** (3/4): 215–222.
- MCCARTNEY G. et al. (2010a). The health and socioeconomic impacts of major multi-sport events: systematic review (1978–2008). *British Medical Journal*, **340**: c2369.
- MCCARTNEY G. et al. (2010b). A health impact assessment of the 2014 Commonwealth Games in Glasgow. *Public Health*, **124** (8-2): 444–451.
- NICHOLS, G. and R. RALSTON (2012). Lessons from the volunteering legacy of the 2002 Commonwealth games. *Urban Studies*, **49** (1): 169–184.

OHMANN, S., I. JONES and K. WIKES (2006). The perceived social impacts of the 2006 Football World Cup on Munich residents. *Journal of Sport & Tourism*, **11** (2): 129–152.

OLDS, K. (1998). Urban mega-events, evictions and housing rights: the Canadian case. *Current Issues in Tourism*, **1** (1): 2–46.

PORTER, L. (2009). Planning displacement: the real legacy of major sporting events. *Planning Theory and Practice*, **10** (3): 395–418.

RITCHIE, J. R. B. and M. LYONS (1990). Olympulse VI: A Post-event assessment of resident reaction to the XV Olympic Winter Games. *Journal of Travel Research*, **28**: 14–23.

SHIN, H. B. (2009). Life in the shadow of mega-events: Beijing Summer Olympiad and its impact on housing. *Journal of Asian Public Policy*, **2** (2): 122–141.

SMITH, A. (2012). *Events and urban regeneration: the strategic use of events to revitalise cities*. Oxon: Routledge.

SMITH, A. and T. FOX (2007). From ‘event-led’ to ‘event the med’ regeneration: the 2002 Commonwealth Games Legacy Programme. *Urban Studies*, **44** (5/6): 1125–1143.

SPILLING, O. R. (1996). Mega-event as strategy for regional development: the case of the 1994 Lillehammer Winter Olympics. *Entrepreneurship and Regional Development*, **8** (4): 321–343.

TIEGLAND, J. (1999). Mega-events and impactson tourism; the predictions and realities of the Lillehammer Olympics. *Impact Assessment and Project Appraisal*, **17** (4): 305–317.

WANG, V. (2008). China’s vast adventure (how the Olympic Games are changing Beijing). *Planning* (American Planning Association), **74** (7): 29–31.

WAITT, G. (2001). The Olympic spirit and civic boosterism: the Sydney 2000 Olympics. *Tourism Geographies*, **3** (3): 249–278.

WAITT, G. (2003). Social impacts of the Sydney Olympics. *Annals of Tourism Research*, **30** (1): 194–215.

WEED M., COREN E., FIORE J. ET AL. (2009). *A Systematic Review of the Evidence Base for Developing a Physical Activity and Health Legacy from the London 2012 Olympic and Paralympic Games*. London: Department of Health.

*Научное издание*

**Мегаспортивные мероприятия  
и развитие территорий  
(работы зарубежных авторов)**

***Часть вторая***

Составители и авторы перевода с английского

**Котляров Максим Александрович,**

**Рапопорт Леонид Аронович**

Корректор *М. Ю. Воронина*

Подписано в печать 14.03.2016. Тираж 200 экз.

Формат 60 × 84/16. Гарнитура Mirandolina. Бумага офсетная.

Печать плоская. Уч.-изд. л. 6,0. Усл. печ. л. 7,2.

Отпечатано в ООО Универсальная Типография «Альфа Принт»  
620049, г. Екатеринбург, пер. Автоматики, д. 2 Ж. Тел. 8 (800) 300–16–00

Новый проект доктора экономических наук,  
профессора **Максима Котлярова**

# **НЕДВИЖИМОСТЬ. СИСТЕМНЫЕ РЕШЕНИЯ**

## **КОМПЛЕКСНОЕ РЕШЕНИЕ ВОПРОСОВ В ОБЛАСТИ НЕДВИЖИМОСТИ И ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ**

- ≈ Определение стоимости недвижимости, экспертиза в судебных инстанциях, имущественные споры
- ≈ Налогообложение недвижимости
- ≈ Защита прав на товарные знаки и фирменные наименования в сфере девелопмента и управления недвижимостью; оценка стоимости прав использования фирменного наименования и товарного знака; определение стоимости компенсации за незаконное использование товарных знаков и фирменных наименований
- ≈ Определение инвестиционной привлекательности объектов коммерческой недвижимости (обоснование стоимости недвижимости под конкретный бизнес в ней)
- ≈ Определение скрытой или фиктивной стоимости земельного участка, объекта коммерческой недвижимости
- ≈ Споры при изъятии земель и объектов недвижимости для государственных и муниципальных нужд
- ≈ Экономическое обоснование концепции развития объекта недвижимости
- ≈ Градостроительная деятельность и территориальное развитие; экономическая эффективность схемы развития объекта недвижимости или территории

Подробная информация:  
[www.kotlyarov.org](http://www.kotlyarov.org)

# Магистратура «Экономика недвижимости и девелопмент территорий»

**Цель программы** – подготовка высококвалифицированных специалистов, обладающих компетенциями в сфере девелопмента недвижимости (деятельности, направленной на преобразование действующего объекта недвижимости, незастроенного земельного участка или территории муниципального образования с целью формирования их рыночной, инвестиционной и социальной привлекательности); востребованных на профессиональном рынке управляющих и девелоперов недвижимости, специалистов в сфере комплексного развития территорий.

## **Профессиональные дисциплины**

- Экономика недвижимости
- Девелопмент недвижимости
- Оценка недвижимости
- Управление недвижимостью
- Экономика города
- Экономика строительства
- Планировка городов и градостроительство
- Инвестиционный потенциал территории
- Транспортные системы регионов и городов
- Региональная и муниципальная инфраструктура

## **Компетенции магистранта**

Задача программы – формирование компетенций и профессиональных навыков магистрантов в области:

сопровождения процесса развития объекта недвижимости на всех стадиях жизненного цикла (от разработки концепции объекта недвижимости до его модернизации или утилизации);

обоснования целесообразности строительства объекта недвижимости с учетом планов развития территории и рисков окружающей экономической и социальной среды;

прогнозирования коммерческой привлекательности земельного участка под строительство или существующего объекта недвижимости с целью принятия инвестиционного или управленческого решения о целесообразности приобретения (владения).

Подробная информация:

**[www.kotlyarov.org](http://www.kotlyarov.org)**



## РАПОПОРТ Леонид Аронович

*Министр физической культуры, спорта и молодежной политики Свердловской области, Заслуженный работник физической культуры РФ, доктор педагогических наук, профессор, мастер спорта СССР по конькобежному спорту*

Родился в г. Свердловске в 1959 году.

Успешно закончил аспирантуру Сибирской академии физической культуры в 1987 году, докторантуру в Уральском государственном педагогическом университете в 2002 году.

Основатель и первый директор Института физической культуры, социального сервиса и туризма. Возглавляет кафедру «Управление в сфере физической культуры и спорта» Уральского федерального университета имени первого Президента России Б. Н. Ельцина.

Имеет государственные и ведомственные награды. Автор более 200 печатных научных работ. Подготовил 10 кандидатов и 1 доктора педагогических наук.

22 декабря 2009 года назначен Министром по физической культуре и спорту Свердловской области, членом Правительства Свердловской области (с 14 марта 2011 года - Министерство физической культуры, спорта и молодежной политики Свердловской области).

С 2015 года входит в состав консультативно-аналитической рабочей группы Совета при Президенте Российской Федерации по развитию физической культуры и спорта

[www.minsport.midural.ru](http://www.minsport.midural.ru)



## КОТЛЯРОВ Максим Александрович

*Доктор экономических наук, кандидат философских наук, профессор, Магистр права (Лондонский университет Королевы Марии), MBA «Управление недвижимостью» (Академия народного хозяйства при Правительстве РФ)*

Родился в 1976 году в г. Свердловске.

В 1997 году окончил с отличием Уральский государственный экономический университет по специальности «Финансы и кредит». В 2008 году защитил докторскую диссертацию в Академии народного хозяйства при Правительстве РФ. В 2014 году удостоен диплома с отличием по специальности «Право и экономика» Лондонского университета Королевы Марии (Queen Mary University of London).

Автор более 150 работ в области банковского дела, финансов, управления недвижимостью, налогообложения и развития недвижимости и территорий.

Является руководителем направления подготовки магистров «Экономика недвижимости и девелопмент территорий» в Уральском государственном экономическом университете.

Занимается преподавательской и практической консультационной деятельностью в области девелопмента недвижимости, налогообложения, земельно-имущественных отношений.

Основатель проекта «Недвижимость. Системные решения».

[www.kotlyarov.org](http://www.kotlyarov.org)