



# СТРАТЕГИИ, ПРОГРАММЫ И ПРОЕКТЫ МОДЕРНИЗАЦИИ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ СИСТЕМЫ ЮЖНОГО МАКРОРЕГИОНА

УДК 332.1  
ББК 65.1

## ОБЪЕКТЫ ОЛИМПИЙСКОГО МЕГАПРОЕКТА «СОЧИ-2014»: ПРОБЛЕМА «БЕЛЫХ СЛОНОВ»

*И.В. Митрофанова, А.Н. Жуков*

В статье сделан вывод о пока не ясной перспективе постолимпийского использования ряда крупных олимпийских объектов, расположенных в горном и прибрежном кластерах. Кроме того, во время олимпийского строительства некоторые произведенные весьма внушительные расходы не были достаточно обоснованы. И все же, несмотря на то что каждый проект уникален, авторы уверены, что для России реализация олимпийского мегапроекта – это бесценный опыт, который следует детально изучать, в первую очередь для того, чтобы не повторять тех же ошибок при реализации уже другого стартовавшего спортивного мегапроекта – Чемпионата мира по футболу 2018 г., и в дальнейшем минимизировать риски и просчеты при использовании в практике стратегического территориального менеджмента такого инструмента, как мегапроекты.

**Ключевые слова:** мегапроект, олимпиада, государственная корпорация, горный кластер, прибрежный кластер, инвестиции, государственно-частное партнерство, инфраструктура, постпроектный анализ, «белые слоны», эффективность.

## OBJECTS OF THE OLYMPIC MEGAPROJECT “SOCHI-2014”: PROBLEM OF “WHITE ELEPHANTS”

*I.V. Mitrofanova, A.N. Zhukov*

The article offers the conclusion about an unclear prospect of the post Olympic use of large Olympic objects located in the mountain and coastal clusters.

© Митрофанова И.В., Жуков А.Н., 2014

Besides, during the Olympic construction some of the considerable expenses made were not seriously proved. And nevertheless in spite of the fact that every project is unique and the authors are sure that for Russia the realization of the Olympic megaproject is a priceless experience that should be studied in details and in first turn for not repeating the same mistakes at the realization of another started sports megaproject, i.e. Football World Cup 2018 and later to minimize risks and miscalculation at the realization in the practice of the strategic territorial management of such an tool like megaprojects.

**Key words:** megaprojects, Olympiad, state corporation, economic safety, mountain cluster, coastal cluster, investments, state private partnership, infrastructure, post project analysis, «white elephants», efficiency.

Решение о проведении в г. Сочи XXII Олимпийских зимних игр и XI Паралимпийских зимних игр 2014 г. было принято 04.07 2007 г. на сессии Международного олимпийского комитета (МОК) в Гватемале. Вся дальнейшая деятельность Государственной корпорации «Олимпстрой» была основана на реализации «Программы строительства олимпийских объектов и развития города Сочи как горноклиматического курорта», в рамках которой и велось проектирование, возведение новых сооружений, осуществлялась реконструкция существующих и организовывалась эксплуатация олимпийских объектов.

Российская государственная корпорация «Олимпстрой» реализовала масштабную программу с привлечением частных и государственных инвестиций, которая включала следующие основные этапы:

2007 г. – создание ГК «Олимпстрой»;

2008 – работа по организации строительства объектов, разработка механизмов обеспечения объектов земельными участками; проектирование;

2009 г. – обеспечение объектов земельными участками, завершение стадии проектирования, начало строительных работ;

2010 г. – активная фаза строительства;

2011 г. – пик строительства, начало ввода объектов в эксплуатацию, проведение первых тестовых соревнований;

2012 г. – пик строительства, ввод объектов в эксплуатацию, проведение тестовых соревнований;

2013 г. – ввод объектов в эксплуатацию, проведение тестовых соревнований, оснащение олимпийских объектов.

2014 г. – проведение олимпийских игр.

Основные спортивные сооружения и гостиничные комплексы расположились территориально в двух кластерах – у моря и в горах. В прибрежном кластере Имеретинской низменности разместился Олимпийский парк, где и прошли церемонии открытия и закрытия Игр-2014, все соревнования на льду, а также церемонии награждения победителей. Помимо этого, здесь расположились Олимпийская деревня, медиацентр, гостиничные комплексы и благоустроенная прогулочная набережная.

В горном кластере проходили соревнования по лыжным гонкам, биатлону, бобслею, прыжкам с трамплинов, соревнования по сноуборду и фристайлу. В горах были размещены медиадеревня и две олимпийские деревни. Горный и прибрежный кластеры соединила совмещенная автомобильная и железная дорога Адлер – «Альпика-Сервис» [3].

Есть множество примеров того, как олимпийские игры кардинально меняли образ города-организатора, его инфраструктуру и экономику. Но вся история международного олимпийского движения показывает – влияние игр полностью проявляет себя только через 3–5 лет, а отдельные долгосрочные эффекты – через 10 и более лет.

Например, Барселона из промышленного центра превратилась в мировой туристический курорт, а Пекин стал настоящей выставкой достижений современного Китая.

Но мировая практика помнит и другие примеры. Так, зимняя Олимпиада 1998 г. в японском г. Нагано ввергла город в глубокую рецессию, поскольку в итоге налоговая нагрузка от нее составила примерно \$30 тыс. в расчете на каждую городскую семью. Способствовало этому и решение Международного олимпийского комитета (МОК) включить в программу игр новые виды спорта – керлинг, женский хоккей и сноуборд. Японцам пришлось строить новые объекты и принимать дополнительных гостей. В итоге оргкомитет вынужден был экономить на всем.

Олимпийские игры в Солт-Лейк-Сити в 2002 г. обошлись американским налогоплательщикам в \$1,5 млрд, а суммарная стоимость олимпийского мегапроекта оказалась выше общей стоимости всех семи олимпиад, ранее проходивших в США.

По окончании XXI зимних игр 2010 г. в г. Ванкувере оказалось, что дополнительные полосы автомагистрали стоили порядка \$1 млрд. Столько же казна потратила на модернизацию городского метро. Еще \$1 млрд власти израсходовали на безопасность (при плановой сумме в \$150 млн). Полицейский режим в Ванкувере сравнивали с послевоенным Берлином, а экономические последствия олимпиады – с тяжелыми итогами игр в г. Монреале. По одним данным, общие расходы на олимпиаду в Ванкувере выросли в 10 раз по сравнению с плановыми, по другим – в 4 раза (см. табл. 1). Олимпийские объекты были выставлены на продажу. В «квартал-призрак» превратилась и деревня для спортсменов, на строительство которой было потрачено порядка \$1 млрд. В результате такого перерасхода средств на проведение олимпиады Канада вынуждена была сократить расходы на здравоохранение на \$330 млн и на 80 % секвестировать бюджет министерства культуры [3].

Сегодня уже всем очевидно, что Россия успела полностью подготовить все объекты к сочинской Олимпиаде. Для нашей страны – это крупнейший международный инвестиционно-строительный проект, аналогов которому не было несколько десятилетий, потребовавший многомиллиардных инвестиций на проектирование и создание инфраструктуры, строительство, эксплуатацию спортивных объектов и обеспечение безопасности. Так, общий объем инвестиций в сочинский мегапроект оценивается в 1,6 трлн руб. (\$51 млрд), что, однако, не беспрецедентно (стоимость игр в китайском Пекине – \$45 млрд). Кроме того, порядка 80 % этой суммы было инвестировано в инфраструктурное развитие г. Сочи и Краснодарского края [9; 10]. При реализации инфраструктурных объектов большая доля средств была вложена частными инвесторами в сооружение спортивных объектов (см. табл. 2).

Опыта одновременной реализации сразу нескольких сотен проектов в одном городе страны до сих пор в России не было. По олимпийским меркам г. Сочи тоже выглядел более чем не подготовлено, а в Краснодарском крае не было ни одного спортивного объекта олимпийского уровня: ледовых дворцов, горнолыжных трасс,

**Фактические и плановые затраты на подготовку и реализацию олимпийских мегапроектов в 2002–2014 гг.**

Место и год реализации олимпийского мегапроекта	Плановые затраты, \$ млрд	Фактические затраты, \$ млрд	Превышение фактических затрат над плановыми, раз
Солт-Лейк-Сити (США), 2002	0,8	2,0	2,5
Афины (Греция), 2004	6,3	15,0	2,38
Турин (Италия), 2006	2,1	3,6	1,7
Пекин (Китай), 2008	5,64	5,86	1,03
Ванкувер (Канада), 2010	0,6	2,5	4,17
Лондон (Великобритания), 2012	4,3	16,6	3,86
Сочи (Россия), 2014	3 14 млрд руб.*	51,0	4,8

*Примечание.* Источник: [1; 3]. \* На дату подачи заявки России в Международный Олимпийский комитет в 2007 году.

Таблица 2

**Источники финансирования олимпийского мегапроекта «Сочи-2014», млрд руб.**

Тип объектов	Бюджетные средства	Внебюджетные источники	Итого
Инфраструктура региона, включая дороги и жилье	430	900	1 330
Спортивные объекты	100	114	214
<i>Итого</i>	530	1 014	1 544

*Примечание.* Источник: [4].

трамплинов и т. д.; лишь несколько гостиниц хорошего уровня; недостроенный аэропорт. По этой причине общие затраты на олимпийский мегапроект «Сочи-2014» не вполне корректно сравнивать с предыдущими олимпийскими столицами, так как сам масштаб работ несопоставим.

Именно поэтому на стадии реализации олимпийского мегапроекта основная доля инвестиций была вложена в инфраструктуру: отремонтировано 260 км дорог, завершено строительство объездной дороги; был реализован главный проект транспортной программы в самом Сочи – дублер Курортного проспекта, 9 из 20 км которого проходит в тоннелях (83 млрд руб.); построена уникальная для России совмещенная скоростная автомобильная и железная дорога, связавшая Красную Поляну с Сочи, протяженностью в 48 км и пропускной способностью 8 500 чел./ч (284,5 млрд руб.); реконструирован сочинский аэропорт (14 млрд руб.), а его пропускная способность выросла в 2 раза (до 2 500 чел./ч).

Глобальной модернизации подверглась энергосистема г. Сочи, износ которой достигал 70 %: было возведено более 50 объектов, из них самые масштабные – Адлерская ТЭС (360 МВт) и Джубгинская ТЭС (180 МВт); был протянут газопровод Джубга – Сочи длиной 170 км, из которых 150 км проходят по дну Черного моря [10].

В городе была полностью модернизирована система канализации: сооружены новые канализационные коллекторы и новые Бзугинские очистные сооружения, мощнее прежних в 3 раза; построен новый глубоководный выпуск, уходящий в море более чем на 2 км; возведен новый мусоросортировочный завод в г. Хоста. Олимпийское наследство г. Сочи – это более 400 объектов инфраструктуры – драйверы социально-экономического развития как на региональном, так и на мезоуровне национальной хозяйственной системы [5; 11].

Однако остается самая болезненная для всех олимпиад проблема – это «белые слоны», то есть объекты, дальнейшая эксплуатация которых про-

блематична и туманна. И это – проблема не только сочинской олимпиады. Так, например, из 26 объектов, построенных к Олимпиаде 2004 г. в Афинах, в настоящее время используются только четыре, остальные находятся в плохом состоянии, город не способен их содержать.

В Турине олимпийские объекты 2006 г., в том числе знаменитый «Паласпорт Олимпико», сегодня представляют собой запертые пустые «ящики», обнесенные железными заборами. Не удалось продать и апартаменты в Олимпийской деревне, изначально проектировавшиеся в расчете на то, что после Олимпиады это будет коммерческое жилье.

В Ванкувере (где многие объекты просто демонтированы), в Сиднее содержание олимпийских объектов легло на городской бюджет (поскольку Олимпиаду официально принимает не государство, а город).

Исключение, пожалуй, составляет Китай, где в Пекин возят туристов посмотреть места, где была Олимпиада, и олимпийские объекты уже посетило более 170 млн человек. Причем на 97 % это – внутренние туристы, которых возят автобусами из китайской глубинки, однако возможности такой «военно-патриотической организации туризма» есть (по счастью) далеко не в каждой стране.

В России о программе постолимпийского использования объектов сочинского олимпийского мегапроекта (см. рис. 1) тоже задумались, но, увы, лишь в 2013 году.

Кстати, Внешэкономбанк (ВЭБ) как самый крупный кредитор олимпийского строительства выдал олимпийских кредитов на 241 млрд руб., из них 165 млрд было обеспечено гарантиями ГК «Олимпстрой». Между тем гарантийный фонд «Олимпстроя» не превышает 30 млрд рублей. Но как любой банк ВЭБ не финансировал, а именно кредитовал инвесторов на коммерческих условиях. Поэтому все заемщики – инвесторы олимпийского мегапроекта – ежегодно платят проценты из расчета 9–12 % годовых по этим кредитам и обязаны вернуть их ВЭБу. Ситуация усугубляется неясными перспективами использования и обслуживания «белых слонов» в виде гигантской инфраструктуры сегодня, а возвращать кредиты надо.

Прецеденты уже есть: с весны 2013 г. ведется судебная тяжба между компанией «Базовый элемент» (Базэл) (владелец Имеретинского порта) – одним из таких «белых слонов», ГК «Олимпстрой» и ВЭБом. «Базэл» подал иск к ВЭБу с требованием изменить условия погаше-

ния кредита, привлеченного на строительство порта, мотивировав это тем, что обещанного ГК «Олимпстрой» грузопотока через порт обеспечено не было, порт терпит убытки, а значит, не может выполнять кредитные обязательства. ВЭБ подал встречный судебный иск к Имеретинскому порту в связи с тем, что порт не возвращает банку кредит [10; 11].

Однако Имеретинский порт – не единственный убыточный «белый слон» сочинского олимпийского мегапроекта. Нерентабельных сооружений не менее восьми: бобслейная трасса, трамплин, горнолыжный курорт Роза Хутор и др. Кроме того, пока непонятно, как будут возвращаться средства, потраченные на строительство жилой и рекреационной недвижимости [4]. Возникает опасность, что в результате все риски, связанные с возвратом бюджетных средств, выделяемых на олимпийские объекты, фактически будут перенесены на плечи государства, поскольку дефолты инвесторов недопустимы [8].

Так, неизбежны проблемы с объектами прибрежного кластера, где построено 6 ледовых арен, что для г. Сочи, где зимние виды спорта не столь популярны, мягко говоря, многовато (см. рис. 2). Ранее планировалось, что арены будут демонтированы и перевезены в другие регионы, но, как оказалось, из-за особенностей фундаментов транспортировать возможно только одну из них, а именно тренировочную хоккейную арену, она переедет в Ставропольский край.

Три объекта изменят назначение: конькобежный дворец преобразуется в выставочный центр, Медиациентр – в торговый центр, арена для керлинга – в спортивно-развлекательный комплекс; управлять ими будут их инвесторы.

Остальные объекты прибрежного кластера возьмет себе на баланс Министерство спорта РФ, они будут использоваться как площадки для соревнований и тренировок. По прогнозам, эксплуатация олимпийских объектов будет стоить государству 2,5–4 млн руб. в год и для снижения издержек, например, дорогой в эксплуатации Большой ледовый дворец планируется переоборудовать в велотрек.

Еще один «белый слон» – стадион «Фишт» (на 40 тыс. мест). Дело в том, что в самом г. Сочи нет футбольной команды даже второго российского дивизиона. В 2018 г. там планируется проводить матчи чемпионата мира по футболу, пока же городская администрация будет пытаться загрузить стадион «спортивно-концертными» мероприятиями.





Рис. 1. Олимпийские объекты мегапроекта «Сочи-2014»



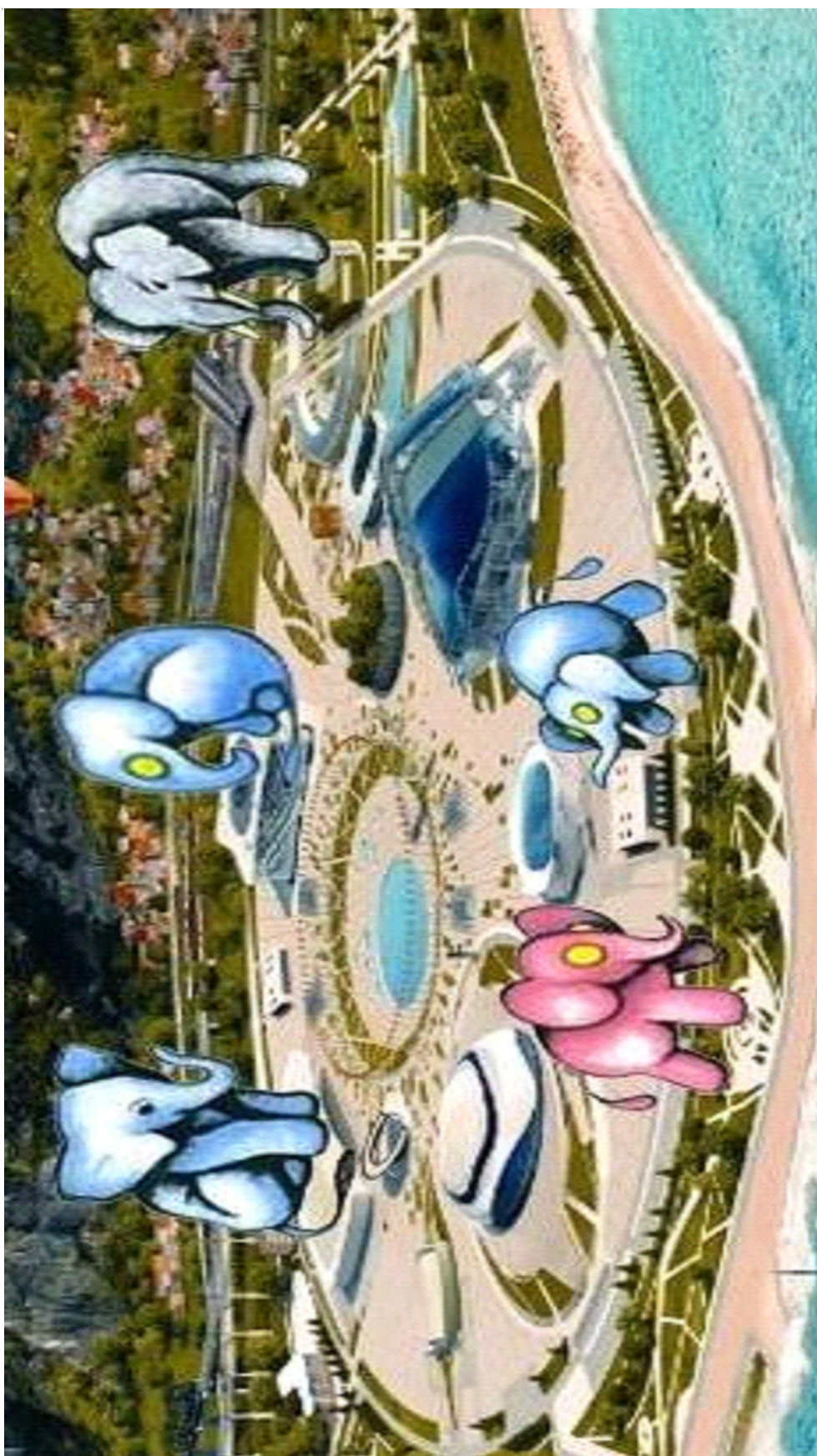


Рис. 2. Объекты прибрежного кластера олимпийского мегапроекта «Сочи-2014»

Примечание. Общая емкость объектов прибрежного кластера составляет около 200 тыс. зрительских мест при численности населения Большого Сочи около 400 тыс. чел.

В горном кластере часть объектов также попадет в ведение Министерства спорта РФ, например, санно-бобслейная трасса. Это позволит нашим спортсменам тренироваться не в Европе, как раньше, а в России. Судьба же комплекса трамплинов тоже пока не решена.

Самые прибыльные из олимпийских объектов «Роза хутор» и газпромовская «Лаура» будут работать как горнолыжные курорты. Однако сегодня непонятно, способны ли многочисленные отели г. Сочи и горнолыжные курорты стать окупаемыми в условиях, когда рынок переполнен, а владельцы большинства объектов пытаются зависить их классность и продавать бизнес-класс по цене de luxe.

Совсем недавно активно начала обсуждаться идея, которая может помочь «олимпийским должникам»: государство должно разрешить сделать в Красной Поляне игорную зону высокого уровня. Но, видимо, государство еще не готово ее серьезно обсуждать, а будет пытаться заработать на спорте и туризме. Поэтому пока сложно рассчитывать на то, что субтропический г. Сочи станет центром зимнего спорта, да и государство не анонсировало свои планы будущих затрат на промоутирование города, и если в кратко- и среднесрочной перспективе этого не произойдет, высока вероятность, что идея создать игорную зону вновь станет актуальной [5; 10; 11].

По мнению экспертов, во время олимпийского строительства некоторые произведенные весьма внушительные расходы не были достаточно обоснованы. Так, вместо строительства новой дороги «Красная Поляна – Адлер» поступали предложения расширить и обновить старую трассу, ведущую в Дагомыс через горные населенные пункты Ажек и Медовеевка. Помимо очевидной экономии, выигрыш состоял в вводе «олимпийских» транспортных потоков с перегруженных улиц в центре г. Сочи. Но был реализован дорогостоящий вариант с «прорубанием» трассы через горы.

Кроме того, стоимость строительства трассы «Красная Поляна – Адлер» крайне высока. Этот проект на самом деле оказался очень сложным и включал 27 км тоннелей, 35 км мостов и эстакад. Однако самый передовой мировой опыт свидетельствует, что даже самые сложные тоннели и мосты в мире стоили по \$140 млн и \$50 млн за км. То есть строительство трассы должно было обойтись казне в \$4 млрд, но по смете вышло более чем в 2 раза дороже.

На строительство дорог в г. Сочи было израсходовано более 500 млрд рублей. Между тем дороги в центре города и его главная магистраль, а также сквозная дорога Лазаревское – центр – Адлер фактически были не затронуты дорожным строительством, что не исключает транспортно-го коллапса в высокий курортный сезон.

Как уже отмечалось, в рамках олимпийского строительства в г. Сочи были радикально обновлены объекты энергоснабжения, введены 750 мегаватт новых энерго мощностей. Но дело в том, что на их строительство было потрачено более чем \$1,1 млрд. Несложные расчеты показывают, что каждый новый кВт обошелся почти в \$1,5 тыс., а это в два-три раза превышает среднюю цену одного кВт новой мощности парогазовых и газотурбинных станций.

Ни в процессе проектных работ, ни в процессе самого олимпийского строительства не были учтены особенности сочинского климата. Между тем в 2007, 2013 гг. сильные штормы смывали в море строящиеся олимпийские объекты, а именно грузовой порт и «береговую защиту». В 2013 г. из-за сильнейшего ливня было затоплено багажное отделение Сочинского аэропорта, так как оказалось, что строители не рассчитали нагрузку на ливневую канализацию, а потому пришлось выделять участки под новые резервуары.

Олимпийским объектам горного кластера постоянно угрожают оползни. По этому поводу суды г. Краснодар неоднократно налагали на ГК «Олимпстрой» внушительные штрафы за несоблюдение требований безопасности. Важно, что из-за строительства туннелей и масштабных сооружений несли потери местные жители, чьи дома подверглись обрушениям из-за оползней. Причем в компенсациях им зачастую отказывали, ссылаясь на незаконный самострой [7].

Еще одна важная составляющая олимпийского наследия для г. Сочи – десятки тысяч квадратных метров недвижимости, возведенной в разных частях города-курорта в процессе реализации олимпийского мегапроекта. По мнению журнала «Эксперт ЮГ», архитектурным прорывом, с одной стороны, можно считать появление таких совершенно разных объектов, как Олимпийский парк или «Горки Город» на курорте «Горная карусель». Двухуровневый комплекс отелей и апартаментов (на высоте 540 и 960 м) – пример создания полноценной, плотной городской среды. Проект «Горки Город» существенно меняет типовое представление о курортной недвижимости как о безликих «метрах квадратных» и зада-

ет для девелоперов новых российских курортов высокую планку.

С другой стороны, значительная часть недвижимости, построенной в г. Сочи к олимпиаде, представляет собой точечную высотную застройку с неясными перспективами реализации по заявленным ценам, что далеко не лучший пример курортной архитектуры прошлого. После проведения олимпийских игр, по данным портала Realty.Dmitr.ru, цены на недвижимость в Сочи заметно упали, однако средняя стоимость квадратного метра на середину мая 2014 г. составляла 87 тыс. руб., что недоступно для массового покупателя, особенно в условиях заметной рецессии на потребительском рынке на фоне замедления темпов экономического роста в стране [6, с. 13].

Поэтому в целом пока сложно говорить об окупаемости возведенных инфраструктурных, спортивных сооружений ограниченного использования, однако точно то, что потребуются значительные расходы на их содержание. В то же время ряд объектов – гостиничные комплексы, спортивные сооружения массового использования – имеют разумные, экономически обоснованные сроки окупаемости, при условии, что главным лейтмотивом развития г. Сочи должен стать туризм, если, понятно, местные власти будут уделять этому больше внимания.

На самом деле не вполне ясно, насколько четко можно вообще спланировать отдачу от такого специфического, грандиозного и амбициозного мегапроекта в свободной экономической среде. Однако если государство все же намерено полноценно участвовать в экономической жизни страны и ее регионов, оно должно делать это более точно [10].

Конечно, еще долго будут сохранять свою критическую массу поводы для критики экономических, скажем так, последствий олимпийского мегапроекта «Сочи-2014»: непродуманная концепция постолимпийского использования объектов, нетранспарентность в распределении архитектурных и строительных подрядов, откаты, коррупция, порядковый рост стоимости объектов и др. Но: этот бесценный, на наш взгляд, опыт необходимо изучить во всех деталях, чтобы не повторить и минимизировать просчеты при реализации другого, уже стартовавшего грандиозного мегапроекта – Чемпионата мира по футболу 2018 года.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Батова, В. Н. Направления обеспечения экономической безопасности в ходе подготовки к XXII зимним олимпийским играм в Сочи / В. Н. Батова // *Экономический анализ: теория и практика*. – 2013. – № 29. – С. 35–44.
2. Быков, П. Давно такого не было / П. Быков // *Эксперт*. – 2014. – № 7. – С. 14–17.
3. Жуков, А. Н. Олимпийский мегапроект: риски и постпроектные перспективы / А. Н. Жуков // *Региональная экономика. Юг России*. – 2013. – № 2. – С. 136–143.
4. Лейбин, В. Олимпиада будет. Шесть объектов олимпийского парка: что после? / В. Лейбин // *Русский репортер*. – 2013. – 7 нояб. (№ 44 (322)). – Электрон. текстовые дан. – Режим доступа: [http://expert.ru/russian\\_reporter/2013/44/olimpiada-budet](http://expert.ru/russian_reporter/2013/44/olimpiada-budet). – Загл. с экрана (дата обращения: 23.01.2014).
5. Мерешко, Н. Старт олимпийских судов / Н. Мерешко // *Эксперт*. – 2013. – № 45. – С. 30–33.
6. Проценко, Н. Сезон постолимпийских скидок / Н. Проценко // *Эксперт Юг*. – 2014. – № 23–24. – С. 11–13.
7. Самые неразумные траты зимней Олимпиады-2014 в Сочи. – Электрон. текстовые дан. – Режим доступа: <http://sobesednik.ru/photos/20140123-samyenerazumnye-traty-zimnei-olimpiady-2014-v-sochi-foto>. – Загл. с экрана (дата обращения: 23.06.2014).
8. Товкайло, М. Инвесторы Олимпиады выставили властям ультиматум / М. Товкайло // *Vedomosti.ru*. 01.11.2013. – Электрон. текстовые дан. – Режим доступа: <http://www.vedomosti.ru/sochi-2014/news/18259081/ultimatum-iz-sochi>. – Загл. с экрана (дата обращения: 23.02.2014).
9. Шукин, А. Научились делать мегапроекты / А. Шукин // *Эксперт*. – 2014. – № 7. – С. 18–22.
10. Mitrofanova, I. Driver di crescita e prospettive di oggetti di megaprogetti Olimpici “Sochi 2014” / I. Mitrofanova, I. Mitrofanova, A. Ghukov // *Italian Science Review*. – 2014. – № 4 (13). – P. 503–506. – Electronic text data. – Mode of access: <http://www.ias-journal.org/archive/2014/april/Mitrofanova.pdf>. – Title from screen.
11. Mitrofanova, I. V. Territorial megaprojects as a relevant tool of the strategic territorial management: comparative analysis of Russian and American experience / Inna V. Mitrofanova, Victoria V. Batmanova // *Economic and Social Development. 6th International Scientific Conference on Economic and Social Development and 3rd Eastern European ESD Conference: Business Continuity. Book of Proceedings Vienna, 24–25 April 2014*. – Varazdin Development and Entrepreneurship Agency, Varazdin, Croatia, 2014. – P. 312–322.