

ПЕТЕРБУРГСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФОРУМ

20—22 июня 2013

**Россия в глобальной повестке
БУДУЩЕЕ НАСЛЕДИЕ КРУПНЕЙШИХ СПОРТИВНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ В
РОССИИ**

Круглый стол

21 июня 2013

17:15—18:30, Павильон 5, Зал 5.3

Санкт-Петербург, Россия

2013

Модератор:

Юлия Бордовских, Писатель, журналист, мастер спорта по баскетболу

Выступающие:

Дональд Альмейда, Вице-президент, руководитель группы по работе с клиентами и рынками, PwC

Алекс Атцбергер, Старший вице-президент представительства в Шанхае, SAP AG

Александр Жуков, Первый заместитель председателя, Государственная Дума Федерального Собрания Российской Федерации; президент, Олимпийский комитет России

Джэйсон Кехилли, Исполнительный вице-президент по вопросам стратегии, финансовый директор, Национальная баскетбольная ассоциация

Сергей Кущенко, Первый вице-президент, Международный союз биатлонистов; член совета директоров, баскетбольный клуб «Бруклин Нетс»

Дмитрий Чернышенко, Президент, АНО «Оргкомитет „Сочи 2014”»

Эрик ван Эгераат, Архитектор, Designed by Erick van Egeraat

Ю. Бордовских:

Уважаемые дамы и господа, добрый день! В ближайшие пять лет Россия станет хозяйкой сразу нескольких крупнейших спортивных соревнований. Совсем скоро состоится Универсиада в Казани, затем Олимпиада в Сочи. Мы знаем, какое количество чемпионатов мира нам предстоит принять у себя: чемпионаты мира по футболу, хоккею, тяжелой атлетике, водным видам спорта, легкой атлетике. Тема нашей сегодняшней сессии: «Будущее наследие крупнейших спортивных мероприятий в России».

Я с удовольствием представляю сегодняшних спикеров: Александр Жуков, первый заместитель председателя Государственной Думы, президент Олимпийского комитета России; Дональд Альмейда, руководитель международной группы по работе с клиентам и рынками Pricewaterhouse; Дмитрий Чернышенко, президент Оргкомитета «Сочи 2014»; Сергей Куценко, первый вице-президент Международного союза биатлонистов, член совета директоров баскетбольного клуба «Бруклин Нетс»; Джэйсон Кехилли, исполнительный вице-президент по вопросам стратегии, финансовый директор Национальной баскетбольной ассоциации; Алекс Атцбергер, старший вице-президент представительства SAP AG в Шанхае; Эрик ван Эгераат, архитектор, Erick van Egeraat Associated Architects.

Тема нашего круглого стола звучит особенно актуально накануне Всемирной летней универсиады в Казани, которая начнется 6 июля. Уже введены в строй и действуют 29 спортивных объектов, построен и действует стадион на 45 тысяч человек. После универсиады он станет стадионом «Рубин», на нем пройдут матчи Чемпионата мира по футболу. Также построен крупнейший в Европе (11 транспортных развязок, станций метро) новый терминал аэропорта, аэроэкспресс. Очень много было сделано в Казани. Надеемся, что, когда 17 июля игры в Казани закончатся, все объекты будут так же активны и так же полезны людям, как на протяжении двух недель Универсиады.

Наследие, которое остается после крупнейших спортивных мероприятий — это, конечно, не только гостиницы, дороги, стадионы, инфраструктура.

Согласно исследованиям, существует еще так называемый «олимпийский эффект» — рост объема торговли на уровне до 30% в странах-хозяйках игр. Александр Дмитриевич, мне бы хотелось, чтобы Вы затронули именно социально-экономическую тему. Спасибо.

А. Жуков:

Спасибо. Добрый день, уважаемые дамы и господа.

Действительно, в России в ближайшие годы пройдет беспрецедентное количество крупных соревнований. И Россия недаром активно борется за право проведения таких крупных соревнований, потому что как из своей, так и из мировой истории проведения Олимпийских игр мы знаем о том комплексном эффекте, который дает для страны проведение таких соревнований.

Я бы отметил несколько составляющих этого эффекта. Это дает возможность миру лучше познакомиться со страной, где проводятся соревнования. Это вне экономики, вне спорта, это общечеловеческая составляющая, чрезвычайно важная, в том числе и для нашей страны. Это экономический эффект. Это спортивное наследие с точки зрения строительства современных спортивных объектов и, может быть, даже больше: с точки зрения спорта это вовлечение молодежи в занятия спортом. Такие соревнования, как Олимпиада или Чемпионат мира по футболу, привлекают к себе внимание, и больше детей начинают заниматься спортом. Может быть, это даже самый главный эффект с точки зрения оздоровления нации, с точки зрения пропаганды здорового образа жизни.

Есть еще несколько различных эффектов. Это внедрение новых стандартов в жизнь нашей страны. На примере строительства в Сочи можно сказать, что у нас вводятся новые стандарты доступности объектов — не только спортивных, но и всей инфраструктуры: стандарты доступности объектов для инвалидов. Это стандарт, которого в нашей стране не было, но теперь, со строительством объектов в Сочи, он появился.

Волонтерское движение в России тоже не было развито, а с проведением Олимпиады в Сочи и Универсиады в Казани оно получило очень серьезное развитие. И, наконец, экологические стандарты, что для нашей страны тоже чрезвычайно важно. Экологические стандарты стали неотъемлемой особенностью строительства всех объектов в Сочи и Казани.

Вернемся к экономике. Московская Олимпиада, которая состоялась 30 лет назад, дала очень серьезный толчок для развития города и многих объектов, напрямую со спортом не связанных. Например, строительство аэропорта «Шереметьево», который до сих пор является главным аэропортом страны, строительство Останкинской телебашни, транспортная инфраструктура города — это все наследие Московской Олимпиады. Мы этот эффект чувствуем до сих пор, хотя прошло очень много времени.

Барселона до Олимпиады 1992 года имела репутацию промышленного города, не привлекательного для туристов. Сегодня Барселона — это одно из самых привлекательных в мире мест для туризма, и экономика этого города и, наверное, Каталонии в целом, получила огромный толчок вперед. Приток туристов увеличился в два раза, количество гостиничных номеров выросло на 90%. Вот только один эффект проведения Олимпиады. В Барселоне были созданы миллион триста тысяч новых рабочих мест, в том числе 800 тысяч в туристическом секторе. Нечто подобное мы ожидаем и после Олимпиады в Сочи.

Утверждена целая программа «Наследие Олимпиады в Сочи». Мы привыкли видеть Сочи летним курортом: так было в советские времена. Граждане нашей страны на три летних месяца приезжали отдыхать в Сочи, и вся инфраструктура была сделана под это. Теперь Сочи становится круглогодичным курортом и первым горнолыжным курортом. В России создаются четыре горнолыжных курорта с общей протяженностью трасс более 150 километров, и они рассчитаны на 42 тысячи туристов. Красная Поляна, где будет проводиться Олимпиада, становится международным центром горнолыжного спорта, и мы ожидаем от этого очень серьезного экономического эффекта: почти трехкратного увеличения туристического

потока и, соответственно, всех тех экономических эффектов, которые с этим связаны.

На основе строительства уже создано очень большое количество новых рабочих мест. Эти рабочие места сохранятся и после Олимпиады, когда туристический поток и количество людей, приезжающих в горы кататься на горных лыжах, существенно увеличится.

Олимпиада оказывает колоссальное воздействие на развитие городской инфраструктуры. В Сочи это — в первую очередь экономическое воздействие. В качестве олимпийского наследия город получает новый аэропорт (он уже в полной мере функционирует), более 360 километров дорог и мостов, 102 новых автомобильных моста протяженностью более 27 километров, 54 железнодорожных моста, железную дорогу от аэропорта к Олимпийской деревне Красная Поляна. Для того, чтобы построить железную дорогу, пришлось проложить 22 тоннеля и более 200 километров нового железнодорожного полотна. Увеличивается пропускная способность автомобильных дорог в городе, где были вечные пробки, что препятствовало развитию туристического бизнеса.

Кардинально меняется энергетическая инфраструктура. Это 480 километров новых газопроводов низкого давления, газопровод высокого давления длиной 174 километра и более 550 километров высоковольтных линий электропередач, в том числе по дну моря. Построено четыре ТЭС и одна ТЭЦ, 19 подстанций, огромное количество очистных сооружений. Это что касается экологии. Более 690 километров инженерных сетей, 50 новых гостиниц на 27 тысяч номеров, цифровое телевидение, оптоволоконная связь и так далее.

Есть еще целый ряд важных, серьезных эффектов. Олимпийские игры будут свободны от табачного дыма. В России вступил в силу закон «Об ограничении курения табака». Здесь 155 тысяч спортсменов, представителей спортивных делегаций будут ограждены от табачного дыма.

Если говорить об Универсиаде, то по своей значимости, по количеству участников, людей, которые приедут на Универсиаду, это событие не менее

серьезное и масштабное, чем Олимпийские игры. В Казани проделана огромная работа: создан новый университет, вся инфраструктура, которая связана с Универсиадской деревней. В общежитиях университета уже живут студенты, а потом будут жить участники игр. Это колоссальное наследие. Также очень серьезно обновилась транспортная и туристическая инфраструктура города.

Президент Российской Федерации объявил о том, что в России будут запущены несколько крупнейших инфраструктурных объектов, на которые будут направлены государственные резервы — огромная сумма, 450 миллиардов рублей только государственных средств. Один из этих проектов — это высокоскоростная железная дорога от Москвы до Казани. Идея заключается в том, чтобы сделать высокоскоростную железную дорогу еще до Чемпионата мира 2018 года. Идея очень трудно реализуемая, но она может в корне изменить транспортную доступность Казани и, может быть, в дальнейшем Екатеринбурга. Это будет колоссальное экономическое наследие Чемпионата мира по футболу.

Чемпионат мира по футболу 2018 года — это, с точки зрения развития экономики, еще более масштабное событие, чем Олимпиада в Сочи. В десяти городах будут построены новые аэропорты, гостиницы, транспортная инфраструктура, соответствующие современным представлениям о том, что такое Чемпионат мира по футболу.

Спасибо за внимание.

Ю. Бордовских:

В частности, такие футбольные города, как Ростов и Волгоград, получат свои стадионы.

А. Жуков:

А также Калининград, Самара, Ростов и Сочи. Но главное, что Москва, в которой сегодня, как это ни странно, нет ни одного стадиона, который бы соответствовал уровню проведения чемпионата мира, получит несколько стадионов.

Ю. Бордовских:

Александр Дмитриевич, уже что-нибудь решили с «Лужниками»?

А. Жуков:

Это вопрос не ко мне, а к московскому правительству.

Ю. Бордовских:

Хорошо. Спасибо Вам большое.

Вывод из выступления Александра Дмитриевича: крупные спортивные мероприятия влияют не только на развитие региона, но и ускоряют развитие экономики страны в целом.

Компания Pricewaterhouse сделала специальное исследование опыта городов-хозяев и стран-хозяев крупных спортивных соревнований. Господин Альмейда поделился с нами результатами этого исследования.

Д. Альмейда:

Большое спасибо. Очень сложно выступать после господина Жукова, поскольку он является экспертом по мегасобытиям спортивного характера в России.

Крупные спортивные события влияют на строительство инфраструктурных объектов. Но мне хотелось бы поднять термин «инфраструктура» на другой уровень. Мне это представляется интересным, потому что я участвовал в группах экспертов, которые обсуждают создание международного финансового центра, технологического центра, и ссылаются на инфраструктурную пирамиду. Эта инфраструктурная пирамида состоит из трех основных частей. Первая составная часть — это человеческая экосистема. Это то, что заставляет людей где-то жить, где-то работать. В экосистему входят такие компоненты, как здравоохранение, образование, жилье, занятость — целый список, там еще десять различных наименований.

Поднимаясь вверх, мы попадаем в более узкую, корпоративную часть. Здесь уже требуется правовое регулирование, отсутствие коррупции, режим налогообложения, транспорт, регулирование импорта и экспорта, рабочая сила, интеллектуальный капитал и целый ряд других вещей.

Если подниматься еще далее вверх, к вершине пирамиды, мы приходим к тому, что мы называем акселераторами. Акселератор не работает, если у пирамиды нет основания и средней части. Если вы не меняете человеческую экосистему и бизнес-экосистему, эти ускорители не работают. В случае с крупными спортивными состязаниями, если все делается правильно, то работа всей пирамиды ускоряется, и происходят очень серьезные изменения. Эти изменения основываются не только на опыте, сложившемся в городе или стране, которые проводят подобного рода крупномасштабные мероприятия. Изменения распространяются и на страну, и на рабочую силу.

Я хотел привести два примера. Один — из сферы интеллектуальной собственности. Когда мы изучали Сочи, мы пытались понять, каким будет наследие Сочинской Олимпиады. Мы согласились, что прежде всего это будет интеллектуальный капитал, интеллектуальная собственность. Это армия людей, которые занимаются разработкой планов, подготовкой, исполнением проектов, подготовкой других людей и так далее. Это то, что пока связано только с Сочинской Олимпиадой. На самом деле это потом распространится на целый ряд других проектов — спортивных и неспортивных.

И второе, что не является очевидным, — это социальное благополучие, где происходят сейчас большие изменения. Российская культура меняется, вступает в эпоху волонтерства. Я думаю, что появится целая армия молодых людей, которые будут не только участвовать соревнованиях, но и будут отдавать свое время делу популяризации России. Рост инфраструктуры будет ускоряться.

Мне кажется, что это очень важная область, которая касается не только крупных спортивных событий, но и олимпийских событий, таких как Олимпиада в Сочи.

Ю. Бордовских:

Спасибо, господин Альмейда.

Давайте продолжим разговор о Сочи. Все меньше времени остается до Олимпийских игр. Мне кажется, господин Альмейда затронул очень хорошую тему. Сочи — это первое крупное спортивное соревнование в новой России. Благодаря этому мероприятию у нас появятся люди, которые научатся организовывать такого рода мероприятия. Давайте поговорим о человеческом факторе. Дмитрий, Вы согласны с господином Альмейдой?

Д. Чернышенко:

Я абсолютно согласен с обоими предыдущими ораторами, особенно с нашим интеллектуальным партнером Александром Дмитриевичем Жуковым, который является бессменным руководителем проекта «Сочи 2014» с 2007 года. Питер, Петербургский экономический форум — это колыбель проекта «Сочи 2014», потому что отсюда стартовала успешная кампания. Это был способ привлечь внимание, донести до голосующих и очень независимых и уважаемых членов Международного олимпийского комитета важность получения этого проекта Россией, ее молодой демократией.

Действительно, этот проект мы получили первым в России. После этого были уже и Универсиада, и огромное количество других крупнейших спортивных событий, включая «Формулу-1». Но самым важным был и останется «Сочи 2014». Я его хвалю не потому, что я в нем участвую, а потому, что сами россияне обрели уверенность в том, что Россия способна делать очень масштабные проекты, и весь мир поверил в Россию.

В чем был секрет успеха заявки? В том, что программа «Наследие» была настолько продуманной и яркой, настолько привлекательной и очевидной для членов Международного олимпийского комитета, что они за нее проголосовали, несмотря на то, что другие кандидаты были неимоверно сильны, а у нас не было ничего, что мы могли бы представить в качестве доказательства своих амбициозных планов. Но в результате Россия

вытянула, как сегодня сказал Президент, волшебную палочку, которая позволяет ускорить все процессы. И это главная причина, почему страны и города бьются за право получения игр, потому что они получают этот мощнейший катализатор, который позволяет ускорить экономические процессы в несколько раз. То, на что в обычной жизни уходят десятилетия, здесь мы, по мановению волшебной олимпийской палочки, получили за пять лет.

Это ускоряет и возврат инвестиций, поэтому я беру на себя смелость сказать о том, что Олимпиада — это возвратные инвестиции. Более того, наследие, о котором мы говорим, существует уже сейчас, до начала спортивных состязаний. Это звучит немного странно, но это случилось как-то само собой, это действительно так. Уже создано более полумиллиона рабочих мест. Вспомним, что во время кризиса 2008 года, когда экономика во всем мире стагнировала, все были в шоке, а в России не случилось паники, в том числе и потому, что у нас был крупнейший инфраструктурный проект, который поддерживало государство, который прогарантировал инвестиции в базовые вещи: в дороги, в госзаказы на закупку металлоконструкций, строительных материалов, в рабочие места, которые позволили большому бизнесу не дрогнуть, не уйти из проекта и тем самым сохранить эти рабочие места и уверенность. Кто знает, может быть, большая роль проекта «Сочи 2014» была в том, что Россия достаточно легко пережила тот экономический кризис.

Регион сейчас в какой-то степени гипертрофирован из-за тех масштабных инвестиций, которые ему достались. Доход на душу населения в регионе проведения игр после Гватемалы вырос в четыре раза. Экономика и деловая активность в регионе растет в десять раз быстрее, чем в целом по стране. Это яркие проявления воздействия этого самого катализатора.

Есть и другие коэффициенты. Мы в рамках нашего проекта исследуем влияние Олимпийских игр с помощью специального отчета Olympic Games Impact Report или Global Initiative Report. В нем по огромному количеству социальных, экономических, экологических критериев мы оцениваем воздействие на регион проведения игр, ретроспективно оценивая все эти

коэффициенты с 2005 года до 2018-го. И мы видим, как воздействует этот проект на город, на регион и на страну в целом.

Есть интересные для изучения параметры. Например, численность города выросла. Это люди, привлеченные проектом для постоянного проживания, зарегистрированные. Я не говорю про временную рабочую силу, это крупнейшая строительная площадка в мире — более 75 тысяч человек. А вот количество людей, постоянно проживающих в Сочи, увеличилось за время проекта на 30%. При этом в регионе проведения игр рождаемость увеличилась на 40%, количество людей, занимающихся спортом, увеличилось на 200%. Это просто космические прыжки по сравнению с другими территориями. И это является прямым следствием того же проекта.

Этот проект ждет очень интересное будущее, поскольку он претендует на то, чтобы затмить собой Канны и Давос одновременно. По совокупности факторов инфраструктуры, близости международного аэропорта к объектам, теплого моря и прекрасных гор, развитой транспортной инфраструктуры он способен, при умелом управлении, реализовать предпосылки того самого исторического наследия, которое было создано.

Кроме того, очень важно, что город работает как город-модель. Это игры не одного города и даже не региона. И это не из-за того, что заказы размещены по всей стране. Вся страна вовлечена в этот проект. У нас есть очень серьезные международные обязательства и серьезный олимпийский закон, который позволяет достаточно быстро реализовывать законодательные инициативы. Мы создаем новые стандарты, которые распространяются потом на всю страну. Это не личное дело одного города, это проект всей страны, и результаты мы уже видим.

Вы хотели, чтобы я поговорил про человеческий фактор, про человеческий потенциал. Конечно, он возникает. Помимо новых современных систем управления, которые потребовал проект, создается новая плеяда управленцев, проверенных боевыми условиями очень трудного проекта, который Россия с честью выдерживает.

Но есть очень интересный проект, который практически невозможно повторить из-за его амбициозности, из-за его уникальности: это Российский международный олимпийский университет. По сути дела, это спортивный Гарвард, который создается в космические сроки. Уже осенью будет сдан компаунд и аудитории этого Университета, который будет давать второе высшее образование в области управления спортивными мероприятиями, спортивными объектами, для того чтобы слезть с шеи страны и сделать спортивные объекты, которые сейчас строятся в достаточно большом количестве, окупаемыми и прибыльными. В цивилизованных странах есть примеры, на которые мы должны равняться.

В завершение могу сказать, что, по исследованиям ВЦИОМ, самым популярным поводом для гордости среди россиян является тот факт, что Россия через 230 дней примет впервые в истории нашей страны зимние Олимпийские игры.

Ю. Бордовских:

Большое спасибо за очень интересное выступление.

Крупные спортивные соревнования — это еще и стимул к развитию новейших технологий. Это оснащение стадионов, безопасность, транспорт. Мне бы хотелось, чтобы к нашей беседе присоединился Алекс Атцбергер, старший вице-президент представительства SAP AG в Шанхае. Пожалуйста, Алекс.

А. Атцбергер:

Прежде всего хочу сказать, что мне очень приятно быть в Санкт-Петербурге, но после того, как я выслушал все прозвучавшие комментарии, мне очень захотелось отправиться в Сочи как можно быстрее, потому что мне кажется, что это чудесное место, а я там никогда не был, но благодаря мощи Олимпийских игр и спортивным событиям, которые здесь происходят, я там побываю.

Я здесь выполняю три роли. Во-первых, я работаю в софтверной компании, которая инвестирует в Россию; во-вторых, мы предлагаем определенные

решения программного характера для спортивных состязаний; и, кроме того, я еще и спортивный болельщик.

Мы пока еще не говорили, для кого эти игры. Игры проводятся для болельщиков. Что для меня здесь любопытно? Олимпийские игры в Сочи и Чемпионат мира по футболу будут самыми цифровыми соревнованиями в мире. Я посмотрел брошюру о Сочи: три миллиарда человек будут следить за событиями на таких состязаниях. Мне кажется, их будет гораздо больше, чем три миллиарда: ведь некоторые будут отслеживать все события на своих мобильных устройствах и будут постоянно на связи. Это важный аспект взаимодействия с людьми. Это представление того, что могут сделать Сочи и Россия в целом, используя эти устройства. Наша компания твердо уверена в том, что впечатления болельщиков от спортивных мероприятий изменятся кардинально: вы можете принести ваши мобильные устройства на стадион, а можете, находясь за тысячи километров от стадиона, так же отслеживать то, что происходит на таких спортивных состязаниях.

Мне кажется, Олимпийские игры — это результат большого доверия. Мы являемся частью экономики, мы инвестируем в инфраструктурные объекты. В большинстве стран, где проводятся крупные спортивные состязания, компания SAP проводит инвестиции в экономику этих стран. Поэтому, с нашей точки зрения, все складывается позитивно.

Мне кажется, что любая часть спортивного состязания, безусловно, включает в себя очень серьезные технологические элементы: менеджмент, организационные вопросы, системы продажи билетов. Все это отражается на ваших ощущениях от спортивных состязаний. Если посмотреть, например, на Олимпийские игры в Пекине, то там было порядка 450 различных технопроектов, которые потребовались для того, чтобы эти Олимпийские игры вообще состоялись.

Я не могу не согласиться с тем, что человеческий и технологический капитал является наследием крупных спортивных событий. Сейчас есть компании, которые готовят различные технические решения для мобильных устройств. Эти знания могут использоваться не только в этой сфере, но

также и в других. С моей точки зрения, эти аспекты играют чрезвычайно важную роль. Они помогают спортивным состязаниям быть еще привлекательнее. Я считаю, что будет создано очень мощное наследие для Сочи и для будущих спортивных состязаний в России в целом. Спасибо.

Ю. Бордовских:

Спасибо большое, Алекс.

К нам присоединился Сергей Кущенко, первый вице-президент Федерации биатлона и член совета директоров клуба «Бруклин Нетс». Сергей, Вы признанный топ-менеджер, имеющий опыт управления спортивными клубами, а ныне и федерацией. Какова роль спортивного менеджмента в управлении этим самым наследием? Вы имеете отношение к новому стадиону «Бруклин Нетс». Как сделать, чтобы стадион, который принадлежит баскетбольной команде, заполнялся не только баскетбольной активностью, чтобы он жил в свободное от баскетбола время? Сегодня закончился Чемпионат NBA, Miami Heat выиграл, а что будет дальше?

С. Кущенко:

Спасибо, Юля. Очень трудно выступать после таких ораторов, сказано очень многое. Но попытаюсь уцепиться за фразу «слезть с шеи государства». Думаю, что в этом и есть главный смысл того, что нужно сделать, чтобы наши спортивные объекты, инфраструктура и те программы, о которых говорили Дмитрий и Александр Дмитриевич, заработали после всех мероприятий.

Что я имею в виду? Посмотрите, какие инвестиции делает государство. Сама государственная политика сегодня в России говорит о том, что у нас есть колоссальные спортивные мероприятия, которые мы учимся проводить «с колес». И как это неоднократно делалось на наших мероприятиях, мы пытаемся привлечь лучших экспертов, для того чтобы наши волонтеры, наши молодые студенты и управленцы учились управлять тем большим спортивным хозяйством, которое останется после соревнований.

Сегодня спорт в России — дело несколько благотворительное. Это все-таки государственные инвестиции, это все-таки госкомпании. Нам необходимо иметь четкую стратегию обучения наших управленцев, чтобы в привязке к экономике, к ситуации в России мы могли иметь право и уметь проводить те мероприятия, которые с большим успехом проводятся, например, в Америке. Я говорю о NBA, где все прекрасно структурировано.

Нельзя стесняться пользоваться лучшим опытом. Необходимо налаживать серьезные связи, чтобы обучать наших специалистов, чтобы мы имели лучший опыт. Эти двери открыты. У нас существует программа с NBA, с «Бруклинским мостом» об обмене студентами, обмене управленцами. Две наилучшие лиги открыты — пожалуйста, обучайтесь и применяйте этот опыт.

Где мы сегодня можем поставить маленький ФОК (физкультурно-оздоровительный комплекс) в каком-нибудь среднем российском городе, и будет ли выгодно? Как правило, работает такой механизм: большой бизнес что-то получил, значит в нагрузку должен быстренько построить стадион. Этот стадион не будет эффективным. Нужна правильная аналитика, для того чтобы поставить там, где это необходимо, чтобы там было спортивное управление, управление структурой. И уж, конечно, мы должны хотя бы просматривать, как это будет эффективно использоваться.

Я бы рекомендовал всем, кто раздает площадки для торговых центров, пристраивать туда стадион на две—три тысячи. Это будет очень эффективная модель. Приехала семья, дети, родители, заехали в большой молл и видят схему: там — торговый центр, тут — магазины, здесь — спортивная площадка, и в 19:00 там будет баскетбольный матч.

Или, например, та структура, которая позволяет истратить деньги. Что сегодня происходит с Brooklyn Arena? Баскетбол там — не самая главная часть. Просто расписание «Бруклин Нетс» позволяет: 41 игра дома, 41 игра на выезде, а все остальное время — Rihanna, Dapuche Mode, выставки и так далее. Этому надо учиться и России. У нас экономика позволяет начинать эту работу серьезно и подготавливать ее уже именно сейчас, при

таким колоссальным вниманием государства и таких колоссальных компаний, которые работают на спортивную индустрию в России.

Необходимо обратить внимание на то, что сегодня спортивная структура в России — и мероприятия, и Олимпиада, и программы, которые делают оргкомитет и Олимпийский комитет, — должны быть более четко сформулированы: что именно мы готовим, для чего, где структура, где сегодня и завтра будут работать наши студенты, наши волонтеры, которые будут стараться слезть с шеи государства?

Это очень сложная проблема, но, я думаю, она будет решаться. Например, в ЦСКА, когда команда играла на выезде очень важный матч, мы решили повесить в зале экран, пригласили людей и немного снизили цену на билет. При этом вся структура мерчандайзинга и питания была хорошо организована. Пришло около четырех тысяч человек. После этого нам захотелось сделать самый большой кинотеатр в ЦСКА на пять тысяч зрителей, повесить экран, купить какие-то лицензии. Пять тысяч зрителей — мне кажется, такого кинотеатра давно не было в России. Другими словами, есть креативные идеи, но нужны люди, которые должны все это осуществлять. Спасибо.

Ю. Бордовских:

Спасибо, Сергей. Я бы не стала заканчивать тему баскетбола. Как баскетболистка, я очень часто бываю в Америке на матчах NBA, вижу, как американцы живут баскетболом, как семьи с горящими глазами покупают билеты на матчи, как Национальная баскетбольная ассоциация и взрослые матчи стимулируют молодежь идти в студенческие лиги, в молодежные лиги. Баскетбол в Америке — мощная объединяющая сила. Мне кажется, что это и есть некое наследие достойно сохраненных традиций.

Дж. Кехилли:

Во-первых, я хочу поблагодарить Сергея за теплые слова в адрес NBA. Мы очень ценим наше сотрудничество. Во-вторых, я согласен с предпосылкой вопроса. Баскетбол, от любительского до профессионального уровня, тесно

переплетен с культурой США. Он имеет огромное значение для представителей всех слоев общества, религий, рас и так далее. Он стал важной частью нашей культуры. Я хочу сделать небольшое отступление, чтобы вопрос стал понятнее для большей части аудитории: я расскажу о том, что такое NBA и как она добилась нынешнего положения. Я не уверен, что слушатели знакомы с вопросом так же хорошо, как жители США.

NBA — это Национальная баскетбольная ассоциация, ее центральный офис находится в Нью-Йорке. Это крупнейшая спортивная организация, наш доход в этом году составил более пяти миллиардов долларов США. Это коммерческая организация, ее миссия — нести баскетбол в массы, можно сказать так. Рассмотрим подробнее, что это значит. Мы стараемся привлечь людей, сделать этот вид спорта популярным на всех уровнях. Не нужно быть Леброном Джеймсом, Коби Брайантом или Андреем Кириленко: мы мыслим гораздо масштабнее. В состав управления ассоциации входят 30 владельцев баскетбольных команд Северной Америки. Мы гордимся, что в их числе появился Михаил Прохоров, не являющийся американцем. Он блестящий руководитель и прекрасный партнер. Команда всегда играет на стадионе. Как правило, эти стадионы многоцелевые, там проходят 100—200 мероприятий в год. Как уже сказал Сергей, 41 из них — домашние баскетбольные матчи. Кроме того, на стадионах проходят хоккейные матчи, концерты и другие развлекательные мероприятия. Конечно, мы очень заинтересованы во всех этих мероприятиях. Владельцы и все заинтересованные стороны работают над тем, чтобы инфраструктура использовалась максимально эффективно. Классический общеизвестный пример — Barclays Center, прекрасный современный многоцелевой комплекс, домашняя арена «Бруклин Нетс». Он находится в Бруклине, в Нью-Йорке.

Красота спорта — мощнейший инструмент достижения социального благосостояния и экономических целей. На наш взгляд, спорт может обеспечить устойчивый экономический рост. Как я уже сказал, мы наблюдаем это в США и за их пределами: ведь мы проводим свои мероприятия по всему миру. Здесь я хотел использовать понятие

«механизма самоусиления». Мы можем назвать это «пирамидой»: правильно сфокусировав деятельность, мы получим удачные вложения в инфраструктуру, коммуникации, транспорт, здания и сооружения, предназначенные для спортивных мероприятий и для их обслуживания, как и говорили предыдущие ораторы. Мы полагаем, что появятся постоянные рабочие места, это приведет к росту заработной платы рабочих и, в конечном итоге, к повышению ВВП.

Я полагаю, это весьма сильный довод. Объект в Бруклине, где находится спортивная арена, на которой играют «Бруклин Нетс», — яркий пример преобразования и экономического возрождения. Мы полагаем, что это очевидно и крайне важно.

В завершение я хотел бы пояснить: с нашей точки зрения, для успешного капиталовложения необходимы три условия. Первое — это здоровое и сильное частно-государственное партнерство и политическая воля. Под политической волей я подразумеваю поддержку политиками любых проектов. Общественное мнение непостоянно, суждения общественности могут быть ошибочными, преждевременными и переменчивыми, поэтому проектам необходима политическая поддержка.

Второе. Мне показалась интересной мысль, которую подчеркнул Президент Путин на пленарном заседании: вкладывая миллиарды долларов в подобные проекты, нужно мыслить очень трезво и расчетливо. Очень легко влюбиться в спорт и с умом вкладывать в него средства, но, как показывает практика, наиболее успешные инвесторы подходят к вопросу предельно беспристрастно. Президент Путин сказал, что важно разумно вкладывать средства, следить за самоокупаемостью проектов и избегать ненужных трат. Мы с ним полностью согласны.

Третье. Всё, что я сказал об инвестировании, подводит нас к вопросам планирования и поддержки. Выполнение этих условий может стать важнейшим фактором и обеспечить проектам долгосрочный и устойчивый успех. Для осуществления проекта необходимы правильная команда, правильное руководство, правильный план и правильное его исполнение.

Ю. Бордовских:

Большое спасибо за то, что поделились с нами своими идеями и опытом.

Д. Альмейда:

Я вас перебую. У нас есть эксперт из NBA. Я бывал в Нью-Йорке — правда, не в Бруклине. Я не из Бруклина, но для тех, кто не знает, скажу, что «Бруклин Нетс» существуют уже довольно давно. К Вашим словам о правильном управлении я хотел бы добавить, что группа людей, в числе которых было четверо или пятеро россиян, в том числе Михаил Прохоров и Сергей, преобразила почти треть Нью-Йорка. Они словно зажгли свет, дали энергию. Такого не бывало с тех пор, как бейсбольная команда «Бруклин Доджерс» покинула Бруклин. Они преобразили весь район с помощью команды, которая существовала уже около 20 лет. Я думаю, что Вы и Ваша команда — яркий пример, подтверждающий Ваши слова.

Д. Кехилли:

Да, это интересная точка зрения. Мы буквально перенесли франшизу на другой берег под новым руководством. Эта перемена оказалась решающей, мы увидели поразительные изменения. Наша ассоциация не может не радоваться этому.

Ю. Бордовских:

У нас одно время была популярна фраза «Америка нам поможет», а теперь эта фраза, очевидно, звучит по-другому. Вернемся к стадиону Brooklyn Nets. Сергей, на сколько он заполняется, процентов на 90?

С. Куценко:

Если речь идет о баскетбольных матчах, то практически полностью, с концертами то же самое.

Ю. Бордовских:

Вы говорите о ежедневном заполнении?

С. Кущенко:

Практически ежедневном. Когда мы были на совете директоров, у нас был такой график: матч, на следующий день Rolling Stones, на следующий день снова матч. Говорю это, чтобы было понятно насколько эффективно работает эта инфраструктура. Каждый день зал был полон.

Ю. Бордовских:

Я считаю, это возможно благодаря многофункциональности и мобильности стадиона. Архитекторы, создающие проекты крупных спортивных арен, должны в первую очередь думать об этом.

Я хочу представить вам архитектора Эрика ван Эгераата, который лично руководил реализацией более 100 проектов в более чем 10 странах, а также работал над проектом нового стадиона «Динамо» и проектом «Остров Федерация» в Сочи. Вам слово, господин Эгераат.

Э. ван Эгераат:

Я хотел бы затронуть проблему наследия — во времени и в пространстве. Уже сказано немало интересного. Ранее здесь было озвучено одно из важнейших заключений: Олимпийские игры и чемпионаты мира — мощнейшие двигатели российской экономики. Они помогают стране подняться на такой уровень, которого она не достигла бы без подобных стимулов, из этого можно извлечь пользу. Я считаю, что в России это сделано наилучшим образом. У вас другие экономические условия. Например, во время Олимпиады в Лондоне все было иначе. Я лично принимал участие в создании того, что называется олимпийским наследием в Лондоне. Основная идея заключалась в том, что если в Лондоне возрос приток средств, то окружающие городки тоже должны от этого выиграть. Мы разработали генеральные планы мероприятий, связанных с Олимпиадой. Один из них касался Кеннинг Тауна, старой и непрестижной части города. Честно говоря, этот план оказался не очень удачным. Результаты получились вовсе не блестящими. Я хочу сказать: все вкладывали средства

в Олимпиаду, все были довольны тем, что она пройдет в Лондоне, но те, кто жил по соседству, ничего от этого не выиграли. Думаю, в этом есть своя логика, мы все извлекли из этого урок. Нельзя ожидать, что благосостояние будет самостоятельно распространяться, как масляное пятно. Над этим нужно постоянно работать, нужно прикладывать к этому усилия.

Я очень горжусь тем, что работал над проектом стадиона «Динамо». Конечно, клуб «Динамо» — настоящая легенда, несмотря на то, что сейчас его результаты ниже средних, да простят меня фанаты. Тем не менее, «Динамо» — легендарный клуб, и расположение стадиона в самом сердце Москвы требует особого подхода. Там — особые условия. Там нельзя построить то, что можно построить в любой другой части России. Мы решили построить не просто спортивную арену, а некий гибрид, который подойдет и для спортивных, и для культурных мероприятий. На этой площадке круглый год можно будет проводить любые мероприятия. Мы связали объект с торговыми площадями. Это гарантирует, что стадион будет функционировать круглый год, изо дня в день.

На нем можно будет провести все выходные: архитекторы, проектировщики и политики должны рассмотреть все возможные варианты. Еще важнее пример, приведенный американскими коллегами. Задумайтесь о воздействии, которое Олимпиада и чемпионат мира окажут на менталитет россиян. Люди научатся новым стратегиям руководства и управления, они научатся получать удовольствие от работы. Я думаю, что важнейшее наследие Олимпиады — это возможность найти изобретательных работников, которые готовы к переменам и хотят трудиться на благо наших городов. На мой взгляд, стоит работать именно над этим наследием, если вы хотите получить какую-то выгоду от масштабных спортивных мероприятий. Это важный урок, и в нем заключено немало блестящих возможностей для России.

Ю. Бордовских:

Спасибо большое, у нас получается очень интересная беседа. Может, кто-нибудь из участников хочет что-то добавить? Александр Дмитриевич, пожалуйста.

А. Жуков:

Мы сегодня говорили о дальнейшем использовании объектов в Сочи. В отличие от Бруклина, здесь немного иная ситуация, поскольку в Сочи на небольшом пятачке строится шесть катков, которые в дальнейшем трудно будет использовать по прямому назначению. Поэтому программа использования наследия построена таким образом, чтобы некоторые из этих объектов в дальнейшем могли изменить свое целевое назначение. Например, арена для конькобежного спорта очень удачная, на ней проходил чемпионат мира, и все признали, что это один из лучших катков в мире. Тем не менее, она будет переоборудована в выставочный центр. И форум, который ежегодно проводится в Сочи, аналогичный тому, на котором мы сегодня присутствуем, будет проходить там, как и другие крупные выставки и мероприятия. А каток для фигурного катания будет переоборудован в велотрек. У нас в стране нет ни одного велотрека, который бы соответствовал условиям проведения крупнейших соревнований, чемпионатов мира, Олимпийских игр, и это очень важно.

Несколько объектов будут перенесены в другие города России. С точки зрения экономики это, может быть, и не самое удачное решение. Может быть, проще сломать, а там построить новый, но с точки зрения привлечения людей к занятиям спортом это то, что надо. Ведь сам факт того, что это олимпийский каток и что он будет стоять в Ростове или Краснодаре, — очень важен для детей, которые придут туда играть в хоккей или заниматься фигурным катанием. То, что это олимпийский объект, — конечно же, чрезвычайно важно. А на месте медиацентра Олимпиады возникнет гигантский торговый центр.

Есть даже предположение о том, что в Сочи центр жизни переместится из традиционного старого Сочи в новое место — в Олимпийский парк. Может быть, даже администрация города туда переедет, это обсуждается.

Что касается всех горных объектов, то они будут использоваться по своему прямому назначению, потому что в России до последнего времени не было ни одного санно-бобслейного трека, соответствующего мировым стандартам. Лучший в мире построен в Сочи.

Возможно, в будущем будет трудно использовать эти объекты в полной мере с коммерческой стороны, но, с точки зрения развития спорта и город, и региона, их наследие все равно себя оправдывает.

Ю. Бордовских:

Я совершенно с Вами согласна, Александр Дмитриевич. Добавлю, что, как пропагандист здорового образа жизни, я считаю, что Олимпийские игры — одна из составляющих наследия в таких крупных соревнованиях, как Олимпиада. Это здоровье нации. Мы об этом сегодня не говорили, а это очень важно. Есть ли еще дополнения? Тогда мы перейдем к вопросам. Пожалуйста.

Из зала:

Вопрос Александру Дмитриевичу и Дмитрию Николаевичу. Волонтеров в Сочи зарегистрировано 200 тысяч, но набрано будет всего 25 тысяч. Открыто множество волонтерских центров, также много волонтеров в Казани. Что будет дальше с волонтерами и волонтерскими центрами? Будут ли они дальше использоваться по назначению, и будут ли эти люди, которые имеют какой-то опыт, прошли тестовые соревнования, привлекаться в качестве менеджеров на крупные соревнования? Спасибо.

А. Жуков:

Спасибо, хороший вопрос. Двести тысяч — не волонтеров, а претендентов на эти 25 тысяч мест. Когда начинался этот процесс, речь шла о том, что нам трудно будет найти 25 тысяч волонтеров, что придется чуть ли не за деньги привлекать студентов. Но оказалось, что картина совершенно другая: из самых разных городов России молодежь рвется в Сочи совершенно безвозмездно участвовать в проведении Олимпийских игр.

Конечно же, эти волонтеры, которые получают свой опыт в Казани и в Сочи, будут использоваться и на других спортивных мероприятиях.

Но главное наследие даже не в этом, а в том, что волонтерское движение в России возрождается, ведь волонтерам есть чем заняться и кроме спортивных соревнований. Просто к этому нужны привычка и стремление.

Очень важно, что такой толчок развитию волонтерского движения дан именно в результате подбора волонтеров для Сочи. Ребята могут и дальше учиться и стать спортивными менеджерами, пойти учиться в тот же Олимпийский университет. Я недавно был в Лозанне на конференции национальных олимпийских комитетов из разных стран мира. Уже сейчас наш Олимпийский университет пользуется большой популярностью. К нам едут учиться и из Африки, и из Азии, и все просят: «Дайте нам квоты на обучение в Международном олимпийском университете». Это очень востребованная в мире профессия для молодых людей.

Ю. Бордовских:

Дмитрий, есть ли у Вас что добавить?

Д. Чернышенко:

Да, спасибо большое. Это была очень интересная модель, и она оказалась успешной. Если бы мы, организаторы игр, подходили к подбору волонтеров даже не цинично, а практично, мы бы просто взяли студентов из Краснодара: в Краснодаре их 100 тысяч. А нам надо всего 25 тысяч. Учитывая местных, цифра совсем небольшая. Но было решено сделать иначе, и в этом проявилась мудрость руководства страны. Владимир Владимирович поверил в то, что это будет правильная модель — вдохновить молодежь возможностью попасть на игры в роли волонтеров, которые с гордостью будут представлять там свой регион и всю страну. Это зажгло движение, и, в результате, по исследованиям Global Index Report, в прошлом году Россия неожиданно для всех заняла восьмое место в мире. В 2010 году Владимир Владимирович вручал дипломы первым 26 волонтерским центрам, а в через два года мы уже на восьмом месте, и у

нас 20 миллионов человек. А теперь представьте: в США 3,5% GDP вырабатывается волонтерами. То есть объем социальной помощи, который мы не получали и который получаем сейчас, просто колоссален.

Что будет с волонтерами? Отличный вопрос. Дело в том, что пока непонятно. Здесь существуют определенные риски. Спорт — это одна из 55 функций организаторов игр. Спортивная составляющая существенна, но игры — это прежде всего огромный социальный проект. Ориентироваться на то, что волонтеры теперь будут работать только на спортивных соревнованиях, помогать на аккредитации, на прибытии и убытии гостей или в осуществлении еще каких-то очень важных функций, было бы ошибкой.

Почему заработали волонтерские центры? Потому что была создана система, при которой местные власти дали людям возможность регулярно делать что-то полезное обществу. Это не флешмобы и тусовка. Они видели, что работа, которую они делают, востребована обществом, и она обществом признается. Именно из-за этого получилось такое огромное количество участников. Дальше, я думаю, этот вопрос будет обсуждается, в том числе и с руководством страны, потому что нужно очень бережно подойти к этой вновь образовавшейся огромной общности людей, объединенных тем, что они хотят что-то бескорыстно делать для общества. Никакой политики. Есть несколько путей, в том числе и модели, которые использовались в США, когда задается некий тренд. Например, в этом году боремся с пьянством за рулем. Государство формирует цели, и это правильно, это хорошо. А дальше уже на местах происходит fundraising и финансирование из местных органов, которое позволяет содержать волонтерское движение.

Волонтеры бескорыстно отдают самое дорогое, что у них есть, — время, но есть и определенные затраты. Поэтому мне кажется, что будет некая саморегулируемая организация, некий фонд волонтеров, без слов «спортивные» или «олимпийские» в названии. Бескорыстные помощники стране.

Ю. Бордовских:

Пожалуйста, Ваш вопрос.

А. Берковиц:

Здравствуйте. Меня зовут Абрахам Берковиц, я живу в Нью-Йорке, в Бруклине. Я рад, что оказался сегодня здесь. Вы много говорили о развитии Бруклина с тех пор, как туда переехали «Бруклин Нетс», о рабочих местах и о расширении рынка недвижимости, о том, что Бруклин стал вторым Манхэттеном. Кое-что вы упустили: большинство американцев и, в первую очередь, жители Нью-Йорка полны страхов и предрассудков относительно России. Помимо прочего, множество русских переехали в Бруклин в 1990-е годы и больше не ездили в Россию. Они рассказывают о России, помня лишь Советский Союз образца 1989 года. Вам повезло, если вы встретили россиянина, и он не бизнесмен, который скрывается от властей и говорит: «Мне необходимо избавиться от имущества за границей». Прохоров гордится своим российским происхождением, он сделал крайне важное вложение в первую баскетбольную команду США. Шли споры о том, справится он или нет, но я убежден, что никому еще не удавалось настолько изменить имидж россиян к лучшему. У вас появляются новые друзья. Если эта конференция нацелена на улучшение взаимопонимания между россиянами и мировым сообществом, то Олимпиада в Сочи и Универсиада в Казани — лучшие средства для достижения этой цели. Вам строит устраивать масштабные выставки, которые покажут, что российские инвесторы и спортивное сообщество США могут помочь обеим странам самыми невероятными способами. Спасибо «Бруклин Нетс» за то, что они делают для Бруклина.

Ю. Бордовских:

Спасибо.

Из зала:

У меня технический вопрос. В 2018 году у нас будет футбол, это очень престижное состязание. Наш Кировский стадион строят сейчас как закрытый стадион. Говорили, что ФИФА требует, чтобы он обязательно был закрытый: действительно ли есть такое требование? И какие сейчас требования к полю в части проведения престижных соревнований высокого мирового уровня? Обязателен ли травяной покров или может быть искусственный?

Ю. Бордовских:

Спасибо огромное.

А. Жуков

Я не являюсь здесь самым большим экспертом, но знаю, что требования ФИФА к крыше предъявляются такие: трибуны должны быть закрыты полностью, стадион же необязательно должен быть закрыт крышей, а травяной покров на всех стадионах должен быть естественным. Это я точно знаю.

Ю. Бордовских:

Спасибо. Еще вопросы? Пожалуйста, два последних вопроса.

Из зала:

Вопрос об эффекте прошедших тестовых соревнований, где Россия очень хорошо выступила в конькобежном спорте. Насколько Олимпиада может иметь долгосрочный эффект в плане высоких спортивных результатов? Спасибо.

Ю. Бордовских:

Спасибо.

Д. Чернышенко:

Действительно, Вы знаете, что преимущество поля — это очень важный элемент успеха, в том числе для нашей сборной. Вы знаете, что без медалей и без нашей сборной на подиуме — игры сложно будет назвать успешными. Тестовые соревнования показали, что потенциально Россия может выигрывать. Будем надеяться, что это повторится в 2014 году.

Ю. Бордовских:

Спасибо. Последний вопрос, пожалуйста.

Из зала:

Здравствуйте! Меня зовут Тимур, я представляю Фонд развития детского спорта «Наше будущее». Как представитель общественной организации, не могу не задать Вам вопрос. Строительство таких крупных олимпийских объектов не может быть не связано с внедрением в привычную жизнь и нарушением привычной экологической или какой-то другой обстановки жителей того региона, где спускается Ваш десант и начинает производить какие-то изменения. Я знаю, что в Сочи были такие проблемы, и Вам удалось с ними справиться достаточно успешно. Хотелось бы понять, какой инструментарий Вы использовали для этого и насколько Вы выстраивали диалог с местным сообществом. Спасибо.

Д. Чернышенко:

Без выстраивания диалога обойтись невозможно, потому что сразу возникают волнения и протесты, и никому не в радость будут такие спортивные мероприятия, которые входят в конфликт с интересами местного населения. Очевидно, что такой масштабный проект, как игры в Сочи (где, как я уже сказал, более 70 тысяч строителей, пять тысяч единиц тяжелой техники, тысячи кранов), не мог не оказать воздействия на окружающую среду. Поэтому с самого начала ставилась цель: не только защитить, но и коренным образом улучшить экологическую ситуацию в регионе, построив новые очистные сооружения, убрав завод по

переработке и захоронению мусора и реализовав многие другие инициативы. Это удалось.

У России, как всегда, свой путь, поэтому были созданы и наши собственные, российские зеленые стандарты в строительстве. Существуют такие стандарты, как LID или БРИМ, по которым владельцы зданий добровольно их сертифицируют. Это и стандарты низкого потребления энергии, низкого загрязнения окружающей среды, и многие другие факторы, которые повышают коммерческую стоимость этих объектов и отвечают требованиям устойчивого развития. В нашей стране, учитывая дефицит жилья, такие стандарты не применялись, и они были созданы заново. Самое главное наследие — в том, что эти стандарты теперь стали обязательными для всего строительства или реконструкции и распространены на всю страну.

В Сочи произошло очень много интересных событий, но одно из главных — то, что сохранили природу, добавили к национальным паркам 20 тысяч гектаров, и очень скоро будет хорошая новость: восстановят популяцию ранее исчезнувших кавказских леопардов или снежных барсов, которые в прошлом столетии были истреблены.

Ю. Бордовских:

Спасибо большое, Дмитрий! Спасибо большое, друзья, за столь интересные выступления, за ответы на вопросы. Ну, а нас в России ждут большие спортивные эмоции, которые мы будем получать дома! Спасибо всем коллеги, друзья! Хорошего дня!