

УДК 338.482: 796.5: 796.08: 796.03: 339.9

Ірина СКАВРОНСЬКА

## ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ КРАЇН У ПРОВЕДЕННІ МІЖНАРОДНИХ СПОРТИВНИХ МЕГА-ЗАХОДІВ

**Резюме.** Стаття присвячена проблемі оцінювання конкурентних переваг країн у проведенні міжнародних спортивних мега-заходів. Пояснено необхідність визначення конкурентних переваг різних держав світу при організації масштабних спортивних подій. Описано теорію конкурентних переваг Майкла Портера у контексті проведення міжнародних спортивних мега-заходів. Розкрито конкурентні переваги у проведенні Олімпійських ігор та чемпіонатів світу і Європи з футболу восьми країн світу. Виявлено переваги як соціально-економічного характеру (інфраструктуру, фінансові ресурси, міжнародний вплив, безпеку, рейтинг на телебаченні, індустрію розваг, конкуренцію за право телетрансляції), так і переваги неекономічного характеру (політичні настрої, лобіювання).

**Ключові слова:** спортивний туризм, міжнародні спортивні мега-заходи, конкурентні переваги, країна, «діамант» Майкла Портера.

Iryna SKAVRONSKA

## EVALUATION OF THE COUNTRIES COMPETITIVE ADVANTAGES WHILE HOSTING INTERNATIONAL SPORTS MEGA-EVENTS

**Summary.** The article is devoted to the problem of evaluation of the countries competitive advantages while hosting international sports mega-events. The term "international sports mega-events" is explained which means major sporting events of limited period of hosting, occurring regularly at a specified time and the right place or several places within one or two countries, necessarily involving in its activities participants from other countries, attract considerable media coverage and have large effects on the host city, region or country, for instance, the Olympic Games, World Cup and European Football Championship. The need to identify the competitive advantages of different countries in the world in organizing large-scale sporting events is determined. The theory of competitive advantage of Michael Porter in the context of international sports mega-events is described. Competitive advantages are provided with the help of four major determinants: factor condition; demand conditions; firm strategy, structure and rivalry; related and supporting industries. These factors interact with each other with the aim to create conditions in which competition occurs. The competitive advantages of hosting the Olympic Games, World Cup and European Championship in eight countries are exposed. Preferences of socio-economic nature (infrastructure, financial resources, international impact, safety, ratings on television, the entertainment industry, the competition for the right to broadcasting) and non-economic benefits (political sentiments, lobbying, restoration the importance of sport) are revealed.

**Key words:** sport tourism, international sports mega-events, competitive advantages, country, Michael Porter's diamond model.

**Постановка проблеми.** Сучасний туристичний рух у більшості країн світу називають феноменом кінця ХХ – початку ХХІ ст., оскільки його масштаби зростають щодня, що спричинено розвитком інформаційних технологій, гуманітарних взаємовідносин між людьми тощо. Міжнародний туризм сьогодні – це не лише поїздки із пізнавальною метою, з метою відпочинку, оздоровлення та лікування чи подорожі, що мають за мету виконання релігійних процедур і місій, це – відвідування таких масштабних спортивних мега-заходів, як Олімпійські ігри чи світові і європейські першості з футболу. З іншого боку, організацію міжнародних спортивних мега-заходів можна розглядати з позицій стимулювання розвитку туристичної галузі приймаючої країни, що, приваблюючи туристів з усього світу, забезпечує збільшення обсягів виробництва, надходження іноземної валюти, зростання зайнятості тощо.

Разом з тим, не всі країни спроможні стати господарями таких визначних подій у силу відмінностей у культурі та історії, цінностях, економічній структурі, інституціях, іншими словами, в залежності від сукупності властивостей, притаманних національній економіці, що складають успіх у конкуренції або визначають здатність держави конкурувати з іншими країнами. Відтак, виникає необхідність виявлення та оцінювання конкурентних переваг країн світу у проведенні міжнародних спортивних мега-заходів.

Вагомий внесок у розвиток концепції конкурентних переваг зробив М. Портер [1]. У свою чергу, Г. Прейс [2], К. Тухі [3] звертають увагу на умови проведення міжнародних

спортивних мега-заходів у тій чи іншій країні. Відтак, немає досліджень, зокрема вітчизняних, котрі б безпосередньо стосувалися визначення конкурентних переваг країн в організації масштабних спортивних подій.

**Метою статті** є виявлення й оцінювання конкурентних переваг країн світу у проведенні міжнародних спортивних мега-заходів.

**Виклад основного матеріалу.** Особливістю сьогодення є глобальне розширення сфери спортивного туризму, де особлива роль належить міжнародним спортивним мега-заходам. Під «міжнародними спортивними мега-заходами» ми розуміємо великі спортивні події обмеженого терміну проведення, що відбуваються регулярно у визначений час і відповідному місці або кількох місцях у межах однієї чи двох країн, обов'язково залучаючи у свою діяльність учасників із інших країн, приваблюють значне медіа-покриття та мають великі ефекти для приймаючого міста, регіону чи країни. Наприклад, Олімпійські ігри, чемпіонати світу і Європи з футболу. З огляду на це, отримати шанс, щоб хоча б раз прийняти такий захід, бажає багато країн, які намагаються забезпечити відповідні для цього умови. Наявність специфічних ресурсів, використання яких за відповідних обставин забезпечує додатковий ефект, створює конкурентні переваги для тієї чи іншої країни, що не є постійними, а змінюються залежно від особливостей економік, галузей, сегментів ринку, що обслуговуються. У зв'язку із цим країни базують свою політику на обмежених ресурсах у середовищі, яке постійно змінюється. Саме тому відбувається запозичення досвіду держав одна в одній, особливо в умовах збереження миру і забезпечення безпеки під час масштабної події.

До 1992 р. кількість міст-претендентів на проведення Олімпійських ігор була досить малою, так як їх організація не викликала особливого інтересу. Комерційний успіх ігор у 1984 р. у Лос Анжелесі та міські трансформації у Барселоні у результаті проведення Олімпіади-1992 поживали зацікавленість у змаганнях.

Інтерес до організації таких подій посилювався ще й завдяки тому, що на початку 1990-х років глобалізація, зростаюча взаємозалежність і відкритість економік, європейська інтеграція та розширення Європейського спільного ринку, децентралізація соціально-економічних процесів і перерозподіл влади й відповідальності стали причиною до посилення конкуренції між великими містами. Стикнувшись з новими перспективами, місцева влада стрімко почала шукати більш активні форми міської політики, які набули стратегічних рис інтернаціоналізації, а саме: розміщення на своїй території штаб-квартир мультинаціональних корпорацій, центрів міжнародних досліджень і розвитку, прямих транспортних зв'язків з іншими країнами, а також проведення міжнародних спортивних і розважальних заходів [4, с. 346 – 351]. Відтак, останні почали організовуватися як одна із форм міської політики.

Переважно усі країни, які приймали Олімпійські ігри чи чемпіонати з футболу, є розвиненими, а це означає, що рівень готовності до проведення міжнародних спортивних мега-заходів у них практично однаковий, незважаючи на те, що за рівнем життя, наприклад, Греція разом із Португалією та Іспанією перебуває в нижній частині елітного європейського клубу. Проте досвід цих країн засвідчив, що неможливі країни теж здатні провести великі змагання на високому організаційному рівні.

Теорія конкурентних переваг, відповідно до якої конкурентні переваги забезпечуються чотирма основними детермінантами: рушійними силами, умовами попиту, супутніми та допоміжними галузями, а також структурою, стратегією і суперництвом, що утворюють так званий ромб або «діамант» Майкла Портера, дає можливість оцінити конкурентні переваги кожної з країн у проведенні міжнародних спортивних мега-заходів.

Оцінюючи рушійні сили, перш за все, варто звернути увагу на основну інфраструктуру. Приймаючими Олімпійські ігри, в основному, були європейські міста, меншою мірою північно-американські та азійські. Такий розподіл відображає рівні економічного розвитку, а також походження Олімпіади (змагання зародилися в Європі). Ще жодні з них не проводилися в Африці чи Південній Америці (лише у 2016 р. у Ріо-де-Жанейро проводитимуться літні Олімпійські ігри). Однак, з огляду на масштаби змагань та вимоги щодо необхідної інфраструктури, виникають сумніви стосовно того, скільки міст на вищезгаданих континентах можуть собі дозволити приймати сучасну Олімпіаду.

У 1992 р. востаннє проводилися разом як літні Олімпійські ігри, так і зимові. Претендентів для організації обох Олімпіад було більше, ніж достатньо. На прийняття літньої Олімпіади претендували Париж (Франція), Амстердам (Нідерланди), Белград (Сербія), Брісбен (Австралія), Бірмінгем (Великобританія) та Барселона (Іспанія). Саме остання була обрана для проведення змагань. Здатність міста провести Олімпійські ігри перевірялася у трьох напрямках: філософія ігор, організаційні та економічні виміри. Для держави змагання були частиною загальної групи подій так званого «Проекту-1992» разом із Всесвітньою виставкою Севільї та Мадридом – культурною столицею Європи. Проте головним, що стимулювало до обрання саме Барселони, як вважає більшість спеціалістів, є саме трансформація міста, для чого ігри стали стимулом, щоб наздогнати, втрачені протягом десятиліть, економічні можливості [3, с. 223]. Варто відзначити, що на початку 1990-х років почали створюватися стратегічні плани розвитку як інструмент міжнародного проектування у більшості європейських міст. Один із найкращих таких планів був розроблений саме у Барселоні. Стратегічне планування там почалося ще у 1988 р., коли місто було номіноване на прийняття літніх Олімпійських ігор у 1992 р. Перш за все, стратегічний план мав на меті консолідувати Барселону у розряд європейських метрополій. Для того, аби Олімпіада добре пройшла, план передбачав інституціоналізацію відносин між міською радою та міськими ключовими соціально-економічними інституціями, такими, як торговою палатою, профспілками, об'єднаннями роботодавців. В Іспанії спостерігалася регіональна децентралізація, при якій лише 35 % витрат були здійснені у самому місті Барселоні, яке приймало Олімпіаду-1992. Крім того, Барселона сконцентрувалася на будівництві загальної інфраструктури (транспорт, каналізація), що обслуговувала, власне, місто, а не тільки мега-захід (частка витрат на таку інфраструктуру була більшою 60 % у загальних видатках). Мова йде про так званий «синдром каталізатора», властивий містам, які приймали міжнародні спортивні мега-заходи. Це допомагає їм у розвитку міської інфраструктури, особливо транспортної – залізниць, автобан тощо.

На проведення зимових Олімпійських ігор претендували Альбервілль (Франція), Екредж (Аляска, США), Берхтесгаден (Німеччина), Кортіна д'Ампеццо (Італія), Фалун (Швеція), Ліллекхаммер (Норвегія), Софія (Болгарія). У процесі обрання було витрачено більше 100 млн дол. США. Міста Альбервілль, Екредж і Берхтесгаден подавали заявки на проведення ігор уперше. Берхтесгаден мав більше спортивних об'єктів у радіусі 25 миль, ніж будь-яке інше із міст-претендентів. Проте Альбервілль – це місто, яке запропонувало доступ до одних із найкращих гірськолижних місць в Європі на території 650 миль. Як для місця проведення зимових Олімпійських ігор, в Альбервіллі були спортивні об'єкти, які не мали собі рівних, і у поєднанні із Альпійською долиною зробили місто дуже популярним серед туристів. Олімпійські ігри в Альбервіллі вважаються найбільш децентралізованими, оскільки замість Олімпійського села для атлетів було відведено кілька сіл у французьких Альпах. Саме в Альбервіллі вперше йшла мова про захист навколишнього середовища у процесі підготовки до проведення змагань. Таким чином, саме це місто отримало можливість проводити зимові ігри-1992, незважаючи на те, що фаворитом членів МОКу був Фалун, а Франція уже двічі проводила зимові Олімпійські ігри (у 1924 і 1968 рр.) .

Серед претендентів на організацію змагань у 2004 р. разом з Афінами були Буенос-Айрес (Аргентина), Кейп-Таун (ПАР), Рим (Італія) та Стокгольм (Швеція). Саме Афіни представили детально розроблену концепцію проведення змагань. У 1997 р. місто успішно провело Світовий чемпіонат з легкої атлетики, а тому було готове до прийняття ще одного міжнародного спортивного мега-заходу з огляду на наявність необхідної інфраструктури. Таким чином, станом на 2002 р. у країні вже були підготовлені до Олімпіади-2004 олімпійський стадіон та двадцять дев'ять із тридцяти дев'яти спортивних арен [5, с. 181 – 200].

Серед усіх кандидатів на організацію зимових Олімпійських ігор-2006 – (Хельсінкі (Фінляндія), Попрад-Татри (Словаччина), Закопане (Польща), Клагенфурт (Австрія), Сіон (Швейцарія), Турин (Італія) – саме Турин отримав право на проведення змагань. Це було зумовлено тим, що на початку 1990-х років Турин, як і Барселона, взяв курс на нове міське планування, відповідно до якого було перероблено підземну транспортну систему, що з'єднувала дві частини міста; змінено рух підземних залізничних ліній з метою поліпшення естетики міста й отримання функціонального наземного простору; удосконалено сполучення з

іншими європейськими містами за допомогою підвищеної швидкості руху поїздів. Величезний попит на житло у період ігор змусив Афіни і Турин, відповідно, забезпечити для учасників, представників ЗМІ та туристів понад 42 тис. місць у готелях та заручитися державною підтримкою їх розбудови в обох містах.

За проведення Чемпіонату світу з футболу у 2006 р. теж змагалося кілька країн, а саме Німеччина, ПАР, Англія і Марокко. Рішення віддати право на організацію турніру Німеччині було сприйнято неоднозначно, оскільки більшість спеціалістів вважало, що його проведення буде доручено ПАР. Проте Німеччина – одна з високорозвинених країн світу, де футбол асоціюється із національною ідентичністю та стереотипами. Основною конкурентною перевагою країни стала саме розвинена транспортна інфраструктура – німецькі дороги вважаються найкращими у світі, а наявні спортивні об'єкти були удосконалені вже у рамках підготовки до світової футбольної першості. Німеччина приступила до підготовки задовго до початку змагань, починаючи з 2000 р. було виділено близько 3,7 млрд євро лише на розбудову автострад. Крім того, додаткові кошти у сумі 1,5 млрд євро були направлені і після проведення Чемпіонату протягом 2007 – 2008 рр. Модернізація стадіонів більшою мірою фінансувалася за рахунок клубів німецької Бундеслиги, а не із засобів організаційного комітету. У цілому країна здійснила великі державні і приватні інвестиції у сумі 3 млрд євро.

А от надання права на проведення Чемпіонату Європи з футболу у 2004 р. Португалії було шокуючим фактом і несло багато економічних ризиків. Разом із Португалією претендентами були Іспанія та Австрія у тандемі з Угорщиною. Деякі спеціалісти вважають Португалію маленькою країною з великими амбіціями, оскільки вона сама спробувала організувати такий масштабний захід. Проте пожвавлення економічної діяльності в кінці 90-х років ХХ ст., відновлення інвестиційної діяльності та інфраструктурні зрушення, які ще й співпали із підготовкою до проведення Євро, надали Португалії конкурентні переваги у порівнянні з іншими претендентами.

Чемпіонат Європи з футболу у 2008 р. проводився вже двома країнами – Австрією і Швейцарією. Остання до цього приймала Чемпіонат світу 1954 року, тоді як Австрія раніше не мала досвіду проведення серйозних змагань футбольних збірних. Крім цих двох країн, претендентами на організацію змагань були Греція і Туреччина, Шотландія та Ірландія, Росія, Угорщина, Хорватія та Боснія і Герцеговина, Норвегія і Швеція з Данією і Фінляндією разом. Перемогу отримали Австрія зі Швейцарією, перш за все тому, що обидві країни більш економічно розвинені, тобто більш фінансово спроможні.

Окрім рівня розвитку інфраструктури, до рушійних сил належить і міжнародний вплив. На практиці організація спортивних мега-заходів є дорогою, особливо для країн, що розвиваються. Церемонія відкриття Олімпіади-2008 у Пекіні коштувала понад 100 млн. дол. США, тоді як за 100 млн. дол. США китайці живуть принаймні один рік. Разом з тим, країни з ліберальною економікою також знов і знов подають заявки на прийняття міжнародних спортивних мега-заходів. США намагається отримати право на проведення Олімпіади після невдалої спроби у Чикаго.

Фінансові ресурси є ще одним рушійним чинником, який забезпечує конкурентні переваги в організації міжнародних спортивних мега-заходів, оскільки не всі міста чи країни мають однакові матеріальні можливості. Чи ненайважливіше значення при формуванні бюджету проведення таких мега-заходів відіграють спонсори? Як правило, це великі міжнародні компанії. Для прикладу, спонсорами Чемпіонату Європи з футболу-2008, що відбувався в Австрії і Швейцарії, виступили такі мега-компанії, як Continental, JVC, Coca-Cola, Hyundai/Kia і MasterCard. Проте не в усіх країнах спонсорам належить провідна роль. Греція з самого початку була проти того, щоб Олімпіада-2004 проводилася як комерційний захід, незважаючи, що, наприклад, у США процес комерціалізації є нормальним і виключно сприятливим. Відтак, участь «великих грошей» у реалізації олімпійських програм Греції була зведена до мінімуму. У зв'язку з цим, члени МОКУ обрали Афіни, так як хотіли відновити спортивне і культурне значення та цінність ігор, що було втрачено у результаті надмірної їх комерціалізації в Атланті.

У свою чергу, Турин, будучи першим італійським містом, яке розробило стратегію розвитку Турину «Міжнародний Турин» у 2000 р., розпочало здійснювати системні зміни.

Вперше місто почало фінансувати заходи, які б допомогли оновити його і вдосконалити міжнародні зв'язки. На основі цього Олімпійські Ігри-2006 стали ідеальною подією для розроблення стратегії розвитку міста, яке успішно отримало можливість проводити змагання. Усі здійснені зусилля зумовили переорієнтацію міста з центру виробництва в економіку послуг.

Чинником, що допомагає досягти конкурентних переваг у проведенні міжнародних спортивних мега-заходів, виступає також безпека. Так, Греція витратила приблизно 1,5 млрд дол. США на забезпечення безпеки в країні під час Олімпіади-2004. Протягом чотирьох років Греція співпрацювала із США та ще шістьма країнами – Австралією, Францією, Німеччиною, Іспанією, Ізраїлем, Великобританією, які створили Консультативну Олімпійську групу безпеки щодо координації безпеки й отримання знань та досвіду, а також відповідного обладнання, що допомогло їй забезпечити високий рівень захисту учасників [6, с. 19]. Німеччина, у свою чергу, застосувала зарубіжний досвід при підготовці до проведення Чемпіонату-2006, використовуючи іноземні поліцейські сили – 323 іноземних поліцейських з 13 країн-членів ЄС, які тісно співпрацювали зі спеціально делегованими координаторами на вокзалах та в аеропортах. Ці заходи викликали надзвичайно позитивний резонанс, насамперед у закордонних гостей. Тим самим Німеччина підкреслила факт постійної та все тіснішої кооперації між членами Євросоюзу в сфері безпеки. А в Португалії у процесі підготовки до проведення футбольного турніру у 2004 р. була розроблена інноваційна модель управління безпекою, яка базувалася на розподілі відповідальності між урядом, організаторами мега-заходу і власниками стадіонів.

Умови попиту забезпечуються продажем квитків на мега-заходи, їх рейтингом на телебаченні, конкуренцією за право телетрансляції. Відтак, міста та країни їх проведення намагаються максимально задовольнити наявний попит і стимулювати його збільшення. Наприклад, протягом футбольного турніру у Німеччині було отримано близько 5,2 млрд. євро доходу лише з надсилання sms, продажу телефонних рингтонів, мобільних ігор, а також за допомогою азартних ігор і відеокліпів [7]. На Євро-2008 в Австрії та Швейцарії було реалізовано більше, ніж 1,143 млн. квитків з понад 4,2 млн. відвідувачами у фан-зоні для вболівальників. Найбільша кількість відвідувачів на день становила 120 тис. осіб у Відні на матчі Австрія-Німеччина.

Детермінант структури, стратегії і суперництва передбачає замість міжнародного спортивного мега-заходу організацію мега-заходів культурного, музичного характеру або заходів національного рівня, наприклад, проведення Євробачення чи конкурсу краси «Міс світу».

Супутні й допоміжні галузі є останньою детермінантою, що забезпечує досягнення конкурентних переваг. Проведення супутніх розважальних заходів під час основного мега-заходу, здійснення рекламної діяльності допомагає країні отримати прерогативу в організації масштабних спортивних подій. У Німеччині при організації Чемпіонату світу з футболу у 2006 р. започаткували місцеву ініціативу «Німеччина – країна ідей» з метою демонстрації туристам новітніх креативних розробок, в яку було вкладено 10 млн. євро. А під час Євро-2008 в Австрії та Швейцарії організований The EURO Experience Tour, що проводився до початку Чемпіонату, привернув увагу майже 400 тис. туристів.

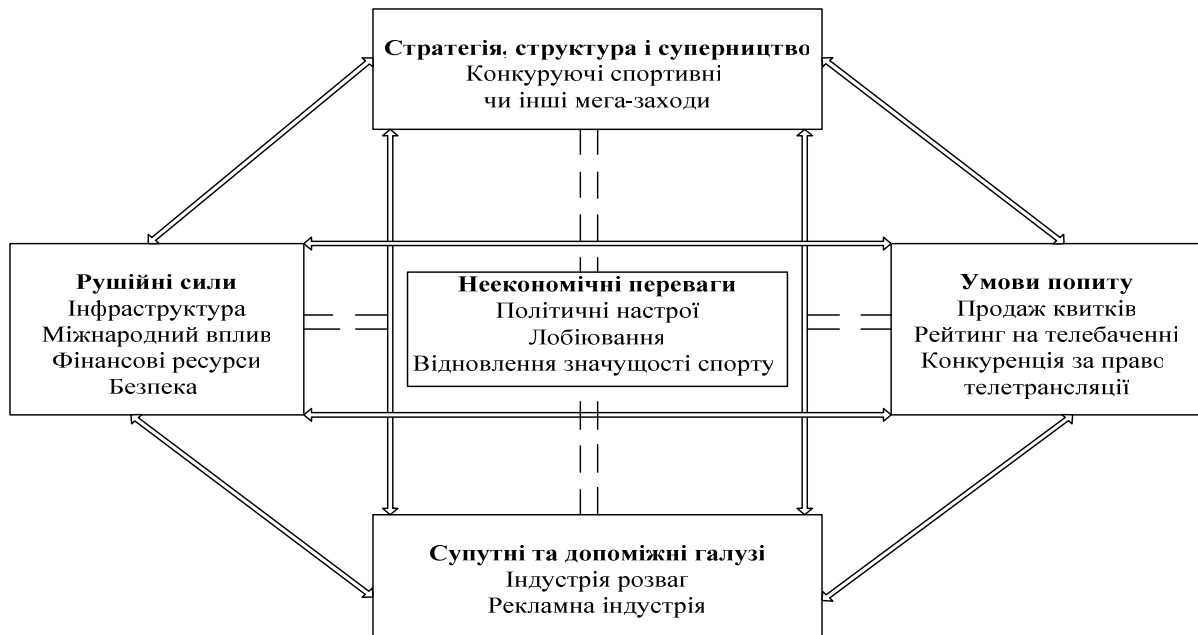
Відтак, вважається, що основними чинниками, які забезпечують країнам конкурентні переваги у проведенні міжнародних спортивних мега-заходів, є чинники соціально-економічного характеру, як розвинена спортивна і загальна інфраструктура, значні фінансові кошти тощо. У такому разі постійними організаторами означених подій були б одні й ті ж розвинені країни, які більшою мірою забезпечені необхідними ресурсами, наприклад, Німеччина; тоді, як серед приймаючих країн спостерігаються і менш розвинені держави – Португалія, Іспанія. Така ситуація пояснюється тим, що, крім соціально-економічних переваг, вагому роль відіграють прерогативи неекономічного характеру. Проведений аналіз показав, що Барселона отримала перемогу в організації Олімпійських ігор-1992 завдяки, окрім вищезазначених переваг, ще й тому, що вона знаходиться у штаті Каталонія, з якого походив сьомий Президент МОКу – Хуан Антоніо Самаранчес. Крім того, вважається, що Барселона не отримала б права на організацію літніх ігор, якби Альбервілл не переміг в отриманні права на проведення зимової Олімпіади у тому ж році. На думку деяких фахівців, Альбервілл

лобіювався іспанською групою, оскільки його перемога означала зменшення шансів на отримання права проведення літніх ігор того ж року у Парижі, а це, у свою чергу, збільшувало шанси Барселони. [2, с. 89 – 104]. Відтак, перемога Альбервілло здебільшого пов'язана з політичними настроями і лобіюванням.

Схожа ситуація склалася і в процесі вибору міста для проведення Олімпіади-2006. Обрання Турину стало сюрпризом, оскільки Сіон був улюбленцем членів МОК. Серед причин вибору Турину було те, що МОК виявив бажання компенсувати Італії обрання Афін, а не Риму у 2004 р. на проведення літніх Олімпійських ігор.

Більш сприятлива ситуація склалася у Греції. Афіни подали заявку на проведення літньої Олімпіади у 2004 р., де і перемогли, більшою мірою завдяки причетності до історії виникнення цих змагань, а тому саме Греція могла відіграти основну роль у популяризації Олімпізму й Олімпійського руху в світі. Афінам довелося проводити літні Олімпійські ігри-2004, незважаючи на те, що місто подавало свою кандидатуру на проведення літніх Олімпійських ігор ще у 1996 р., але тоді цю можливість отримала Атланта, так як саме вона мала найбільше залучених фінансових ресурсів, що передбачало проведення змагань на високому організаційному рівні.

Таким чином, у контексті організації й проведення міжнародних спортивних мега-заходів вважаємо за доцільне дещо модифікувати «діамант» Майкла Портера, включивши у нього п'ять детермінант неекономічних переваг (рис. 1).



**Рисунок 1.** «Діамант» Майкла Портера для країн проведення міжнародних спортивних мега-заходів

**Figure 1.** Michael Porter's diamond model for countries hosting international sports mega-events  
Джерело: складено автором.

Аналіз конкурентних переваг зарубіжних країн у проведенні міжнародних спортивних мега-заходів показав, що переваги можуть мати не лише соціально-економічний характер (наявність спортивної і загальної інфраструктури, захист навколишнього середовища, забезпечення безпеки, застосування міжнародного досвіду), а й неекономічний (політичні настрої, лобіювання, відновлення значущості спорту, популяризація Олімпійського спорту, асоціація футболу з національною ідентичністю).

**Висновки.** Конкурентні переваги країн (міст) щодо проведення міжнародних спортивних мега-заходів базуються на соціально-економічних та неекономічних умовах. Якщо

спортивна і загальна інфраструктура є недостатньою, залишається нерозвиненою туристична індустрія, існує нестача фінансових ресурсів, тоді відбувається «відштовхування» потенційних можливостей щодо організації масштабних спортивних подій та відлякування туристів. У той же час політичні настрої чи лобіювання інтересів тих чи інших країн у провідних спортивних організаціях світу, що приймають рішення щодо претендента на прийняття мега-заходу, мають таке ж вагоме значення, як і соціально-економічні переваги.

**Conclusion.** Thus, the competitive advantages of countries (cities) concerning hosting of international sports mega-events are based on socio-economic and non-economic conditions. The insufficiency of sports and general infrastructures, underdevelopment of tourism industry, scarcity of financial resources result in a “pushing away” of potential possibilities to organize major sports events and scaring away of tourists. At the same time, the political moods or lobbying of various countries interests in the world leading sports organizations which make decisions on the applicant for hosting the mega-event have the same significant importance as the socio-economic benefits.

### Використана література

1. Porter, M. E. The competitive advantage of nations / Michael E. Porter. – The Free Press: A Division of Macmillan, Inc. New York, 1993. – 855 p.
2. Preuss, H. Electing an Olympic Host City: A Multidimensional Decision. Holger Preuss // Fifth International Symposium for Olympic Research, 2000. – P. 89 – 104.
3. Toohey, K. The Olympic Games: a social science perspective / K. Toohey, A.J.Veal. – [2<sup>nd</sup> Edition]. – CAB International, 2007. – 348 p. – Includes bibliographical references and index.
4. Soldatos, P. Strategic cities alliances: an added value to the innovative making of international city / P. Soldatos // Ekistics. – P. 346 – 351.
5. Lakshman, C. Conditions for hosting mega-sporting events in Asia: comparing Japan and India / C. Lakshman // Asian Business & Management. – 7. – 2008. – P. 181 – 200.
6. Olympic Security: U. S. Support to Athens Games Provides Lessons for Future Olympics, May 2005. – 31 p.
7. Бергнер, Др. Крістоф. Приклад Чемпіонату світу з футболу ФІФА 2006 в Німеччині [Електронний ресурс] / Др. Крістоф Бергнер. – (Федеральне міністерство внутрішніх справ). – Режим доступу: <http://madeingermany.de/ua/ukraine/2008/exp>.