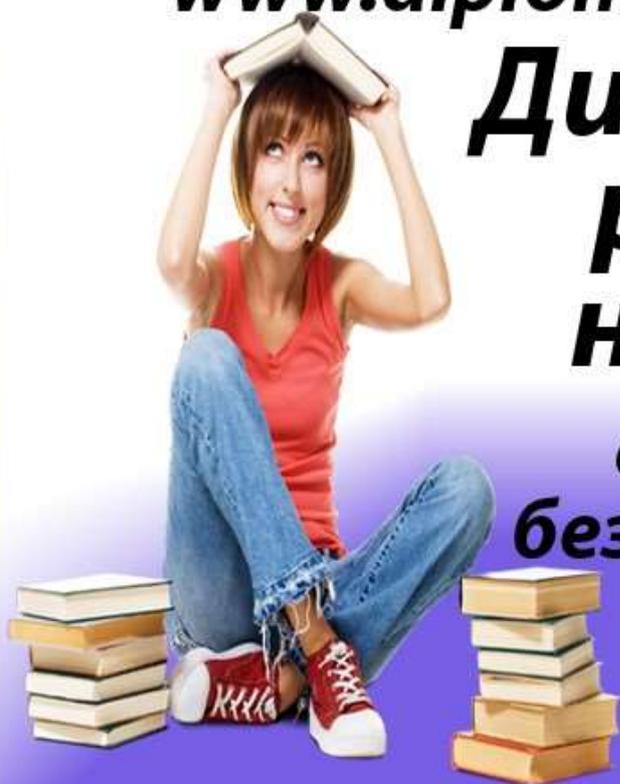


www.diplomstudent.net

Дипломные работы на заказ

**от автора
без предоплаты**



Тема: Оценка рисков в деятельности предприятий физической культуры и спорта

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ.....	4
1.1 Понятие, виды и факторы риска в системе управления предприятием	4
1.2 Модели и методы оценки риска	4
1.3 Сущность управления рисками в организации.....	4
2. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ КЛУБА ЕДИНОБОРСТВ «ИМПЕРАТОР»	5
2.1 Общая характеристика клуба единоборств «Император».....	5
2.2. Оценка финансовых показателей клуба единоборств «Император» ..	11
2.3 Анализ управления рисками клуба единоборств «Император»	16
3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ И ОЦЕНКА ИХ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ.....	36
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления рисками клуба единоборств «Император».....	36
3.2 Оценка экономической эффективности от предложенных мероприятий клуба единоборств «Император» и их реализация	61
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	73
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	74
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	77

ВВЕДЕНИЕ

1.ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

1.1 Понятие, виды и факторы риска в системе управления предприятием

1.2 Модели и методы оценки риска

1.3 Сущность управления рисками в организации

2. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ КЛУБА ЕДИНОБОРСТВ «ИМПЕРАТОР»

2.1 Общая характеристика клуба единоборств «Император»

Клуб единоборств «Император» открыт городе Железнодорожный Московской области по франшизе, клуба единоборств "7Император"(г. Якутска). Инициатором проекта открытия клуба по франшизе городе Железнодорожный Московской области является Индивидуальный предприниматель Устюжина Ирина Денисовна(тренер по дзюдо).

Факторами успеха клуба единоборств «Император» являются перспективные направления данного рынка, повседневный повышенный спрос.

Единоборства – это виды спорта, в которых участники физически состязаются друг с другом, один на один, без применения оружия. Цель единоборств – действуя в рамках оговоренных правил, проводить приемы, которые могут поставить соперника в невыгодное положение, а также, соответственно, защититься от аналогичных приемов соперника.

Основной целью клуба единоборств «Император» является улучшение здорового образа жизни населения Московской области, поддержка и развитие спортивных единоборств, приобщения к физической культуре и спорту взрослых и детей. Основными задачами клуба единоборств «Император» являются:

- подготовка юных спортсменов для детских и юношеских сборных команд Москвы и Московской области;
- участие в республиканских, российских и, в перспективе, международных спортивных мероприятиях и соревнованиях по спортивным единоборствам;

- всемерное содействие развитию спортивных единоборств в Московской области, повышение роли спорта во всестороннем развитии личности, укрепление здоровья, формирование здорового образа жизни;
- повышение квалификации спортсменов, тренерского и судейского состава;
- организация и проведение соревнований и других спортивно-зрелищных мероприятий;
- создание и поддержка эффективной системы отбора перспективных спортсменов подросткового и юношеского возрастов для централизованной подготовки.

Особенностями франшизы "7Император" являются: работа с детьми дошкольного возраста (от 4-х лет); широкий ассортимент видов спорта; уникальность методики обучения и работы с детьми; высокий сервис для родителей и учеников клуба; система видеонаблюдения в залах и мобильное приложение у родителей.

В настоящий момент в клубе единоборств «Император» г. Железнодорожный Московской области работает 18 человек, 12 тренеров(в том числе и индивидуальный предприниматель Устюжина Ирина Денисовна(тренер по дзюдо); 4 администратора и 2 уборщицы, структура управления клубом представлена на рисунке 2.1.

Самостоятельной бухгалтерии в клубе нет, бухгалтерия организована с помощью сторонних организаций (аутсорсинг). Набором кадров занимается индивидуальный предприниматель, также она занимается и различными договорными отношениями. Прием на работу осуществляется на основании трудового договора, деятельность клуба единоборств «Император» осуществляется на основании договорных отношений франчайзинга, ГК РФ, НК РФ, ТК РФ и иных нормативно-правовых актов РФ.



Рисунок 2.1. Структура управления клубом единоборств «Император» г. Железнодорожный Московской области

Средняя заработная плата работников клуба единоборств «Император» составляет 21,6 тыс. руб., при этом заработная плата тренера составляет 30,0 тыс. руб., администратора- 25,0 тыс. руб., уборщицы -10 тыс. руб., рисунок 2.2. Общий фонд заработной платы в год составляет 480 тыс. руб.

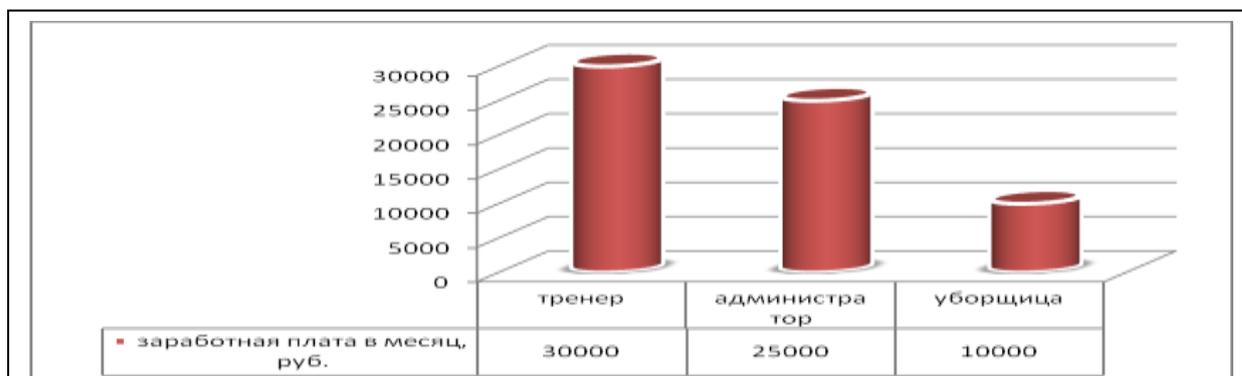


Рисунок 2.2. Показатели средней заработной платы работников клуба единоборств «Император» в 2016-2017гг.

Основными направлениями клуба единоборств «Император» г. Железнодорожный Московской области являются: Baby sport (от 2 лет); Тайский бокс (7+); Дзюдо (от 4 лет); Художественная гимнастика (от 4 лет); Самбо (от 4 лет); MMA (16+); Боевое самбо (от 6 лет, 16+); Йога (16+); Вольная борьба (от 4 лет); Фитнес (16+); VJJ (от 7 лет, 16+); Акробатика (от 7 лет); Грэпплинг (от 7 лет, 16+); ОФП (от 4 лет); Каратэ (от 7 лет); FIGHT GIRL (16+); Бокс (от 7 лет); Тхэквондо (от 7 лет); Самооборона (от 7 лет).

Занятия клуба единоборств «Император» г. Железнодорожный Московской области осуществляются в двух торговых центрах: ТЦ «Апельсин», ТЦ «Емеян». Клуб единоборств «Император» пользуется данными площадями на основании договоров аренды.

Общий объем вложенных инициатором средств в проект клуба единоборств «Император» г. Железнодорожный Московской области составил 1 152 231 (один миллион сто пятьдесят две тысячи двести тридцать один) рубль. Инвестиции в проект представлены в Приложении 1.

На сегодняшний день, клуб единоборств «Император» посещают около 400 школьников и взрослых. В том числе: ТЦ «Апельсин» ежемесячно занятия посещают 115 детей школьного возраста, 139 дошкольников и 37 взрослых. ТЦ «Емеян» ежемесячно занятия посещают 42 школьника, 30 дошкольников и 15 взрослых, рисунок 2.3.

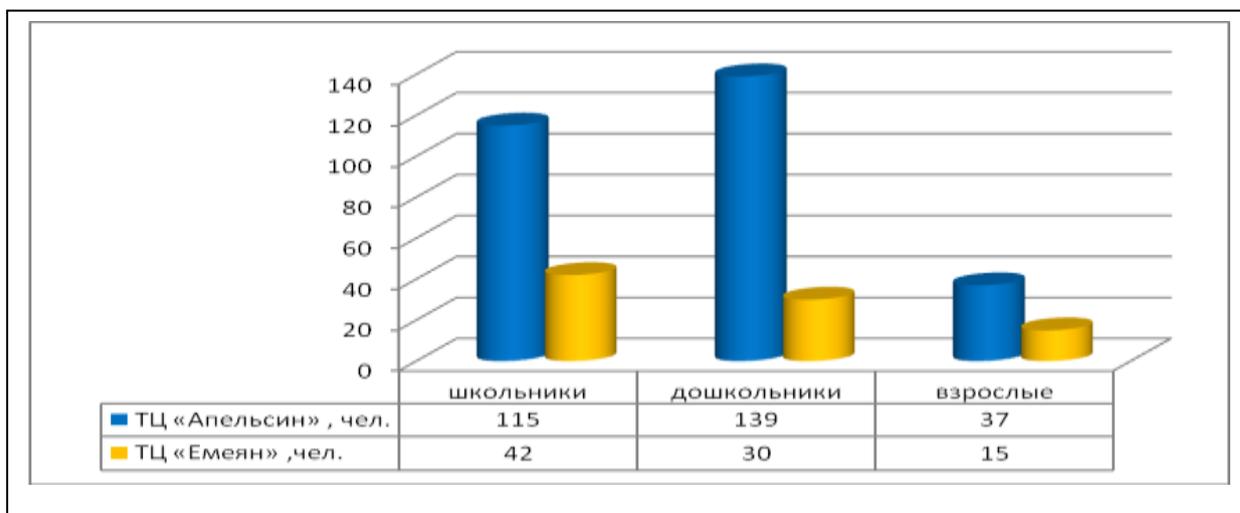


Рисунок 2.3. Целевая аудитория клуба единоборств «Император»

Стоимость абонемента для дошкольников равна 3500 руб./месяц, для школьников 3800 руб./месяц, для взрослых 3200 руб./месяц, рисунок 2.4. Так как в клуб ходит много детей из многодетных семей, которым предоставляются значительные скидки. Поэтому средняя стоимость абонементов получается на 25% ниже.

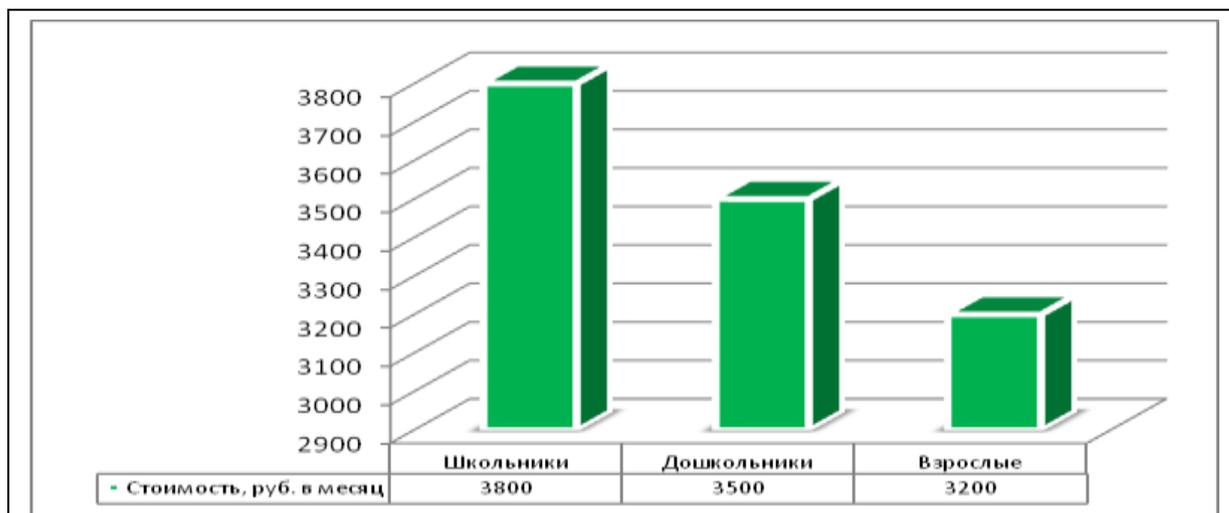


Рисунок 2.4. Стоимость посещения Клуба единоборств «Император»(в месяц)

Выручка в «Апельсине» составляет: 364 875 руб./месяц от дошкольников ($139 * (3500-25\%)$), от школьников 327 750 руб./месяц ($115 * (3800-25\%)$) и 88 800 руб./месяц от взрослых ($37 * (3200-25\%)$). Общая выручка от «Апельсина» составляет 781 425 рублей в месяц.

Выручка в «Емеян» составляет: от дошкольников 78 750 руб./месяц, от школьников 119 700 руб./месяц, от взрослых 36 000 руб./месяц. Общая выручка от «Емеян» составляет 234 450 рублей в месяц, рисунок 2.5.

Общая выручка Клуба единоборств «Император» составляет $781425 + 234450 = 1015875$ рублей в месяц.

Для продвижения услуг клуба единоборств «Император» осуществляются различные маркетинговые мероприятия, в частности: пробные бесплатные занятия; привлекаются клиенты из крупных пабликов в городе, размещаются профессиональные видео-ролики с интервью

спортсменов и советами для детей и родителей; ростовая кукла для привлечения внимания жителей района и раздачи буклетов/визитных карточек; информационные буклеты, расписание занятий; наружная реклама в городе: афиши, стенды на остановках, щиты; большая база фотографий с тренировок; аккаунт в Instagram с 8 359 подписчиками; регулярные рассылки WhatsApp и SMS по существующей базе клиентов (из тех, кто приходил в клуб); акции «приведи друга», «продли абонемент на год» и многое другое; организуются собственные соревнования с наградами; проводятся открытые уроки в школах, показательные выступления; осуществляются договоренности со школами и детскими садами; осуществляется конкурс среди партнеров (детские сады и школы – мотивация для директоров).

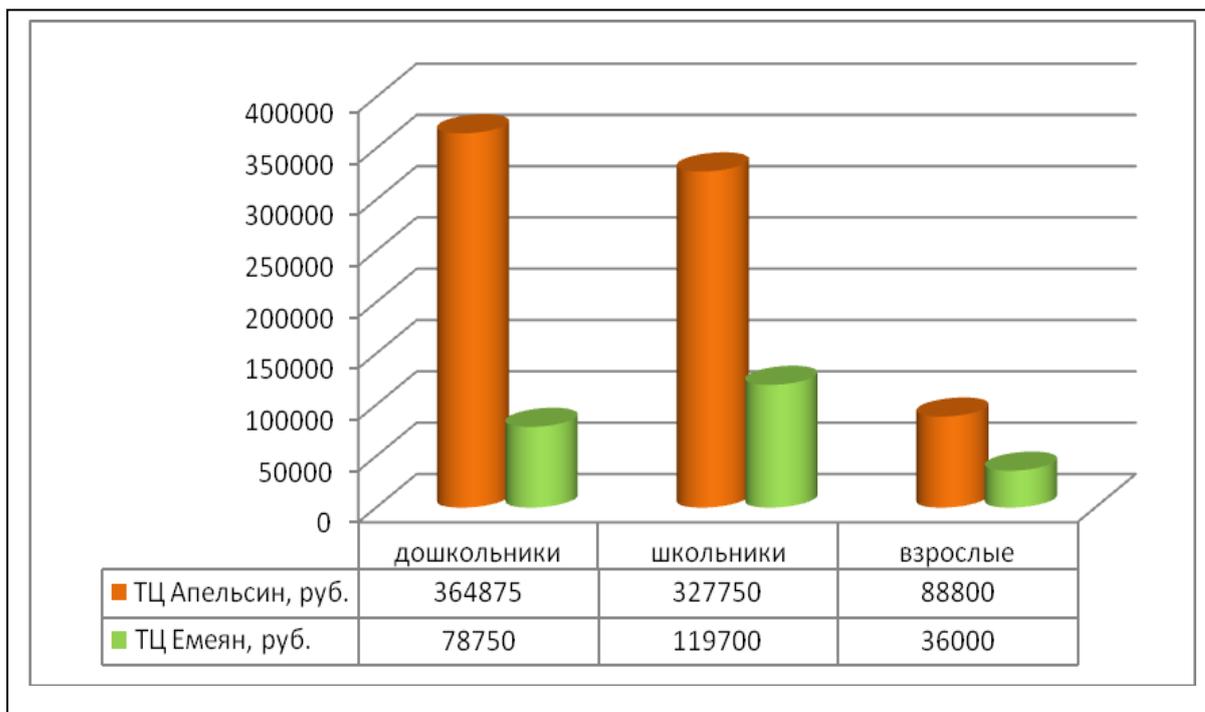


Рисунок 2.5. Показатели выручки Клуба единоборств «Император»(в месяц)

Отметим, что деятельность Клуба единоборств «Император» является эффективной, так как наблюдается рост показателей фондоотдачи и рентабельности(Приложение 1), в частности, фондоотдача увеличилась на 3,53 и составила в 2017г. 10,58; рентабельность превышает значение 25% и

составляет 25,83%, к уровню прошлого года значение этого показателя существенно не изменилось, однако значение данного показателя является высоким, рисунок 2.6.

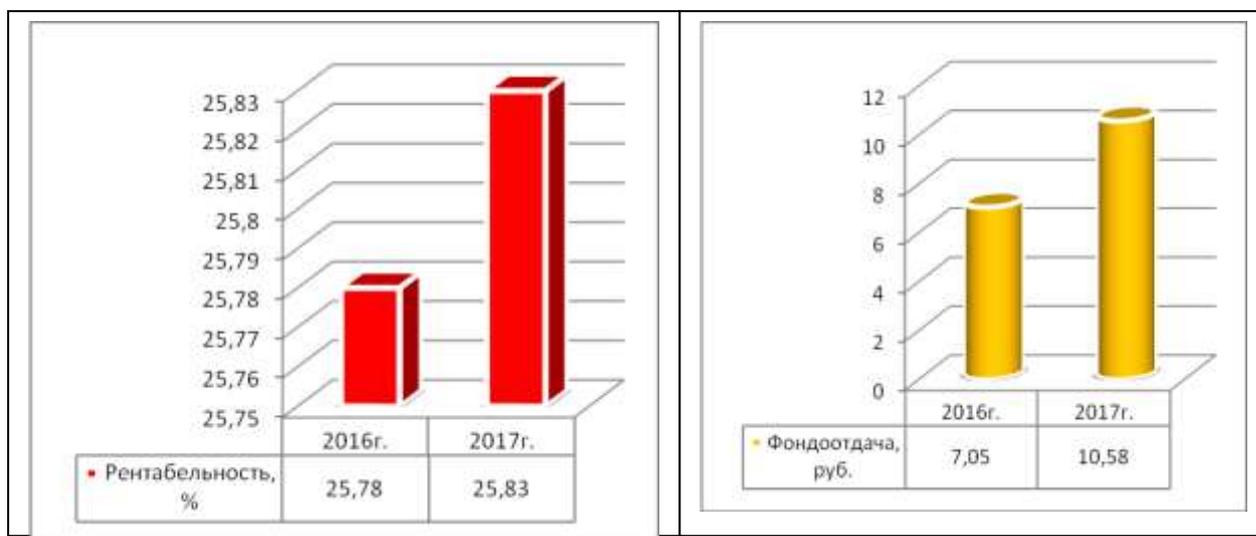


Рисунок 2.6. Показатели рентабельности и фондоотдачи Клуба единоборств «Император»

Клуб единоборств «Император» на сегодняшний день является рентабельным предприятием. Кроме этого, клубу оказывается поддержка со стороны Министерства спорта. Также, одним из инструментов поддержки, являются субсидии со стороны муниципалитета для более активного развития Клуба, т.к. в клубе занимаются более 300 детей различных возрастов. Данный факт доказывает, что Клуб является активным пропагандистом здорового образа жизни и вносит заметный вклад в развитие нашего общества. Для того, чтобы более подробнее рассмотреть финансовые показатели клуба единоборств «Император», перейдем к следующему пункту исследования.

2.2. Оценка финансовых показателей клуба единоборств «Император»

Проведем анализ основных финансовых показателей клуба единоборств «Император» за прошедший 2016-2017гг. по имеющимся

данным(Приложение 1). Прибыль клуба формируется из имеющейся выручки за минусом затрат. В данном случае в клубе существуют только постоянные затраты (отсутствуют переменные). К постоянным затратам относятся затраты на оплату труда персонала, арендная плата в торговых центрах, коммунальные платежи, расходы на связь и интернет, канцелярские расходы и оплата сторонних организаций- бухгалтерия (аутсорсинг). В целом общая сумма постоянных затрат в месяц составляет 806200 руб.

При этом, наибольший удельный вес в общей структуре постоянных затрат приходится на оплату труда персонала и составляет 59,53%, в стоимостном выражении затраты на оплату труда составляют 480000 руб., рисунок 2.7.



Рисунок 2.7. Показатели постоянных затрат клуба единоборств в месяц (в 2016-2017гг.)

На арендную плату в ТЦ «Апельсин» и ТЦ «Емеян» приходится по 156000 руб. и 92700 руб. соответственно. Небольшой удельный вес в общей структуре постоянных затрат приходится на оплату бухгалтерии сторонних организаций, интернет, связь и канцелярские расходы, рисунок 2.8.

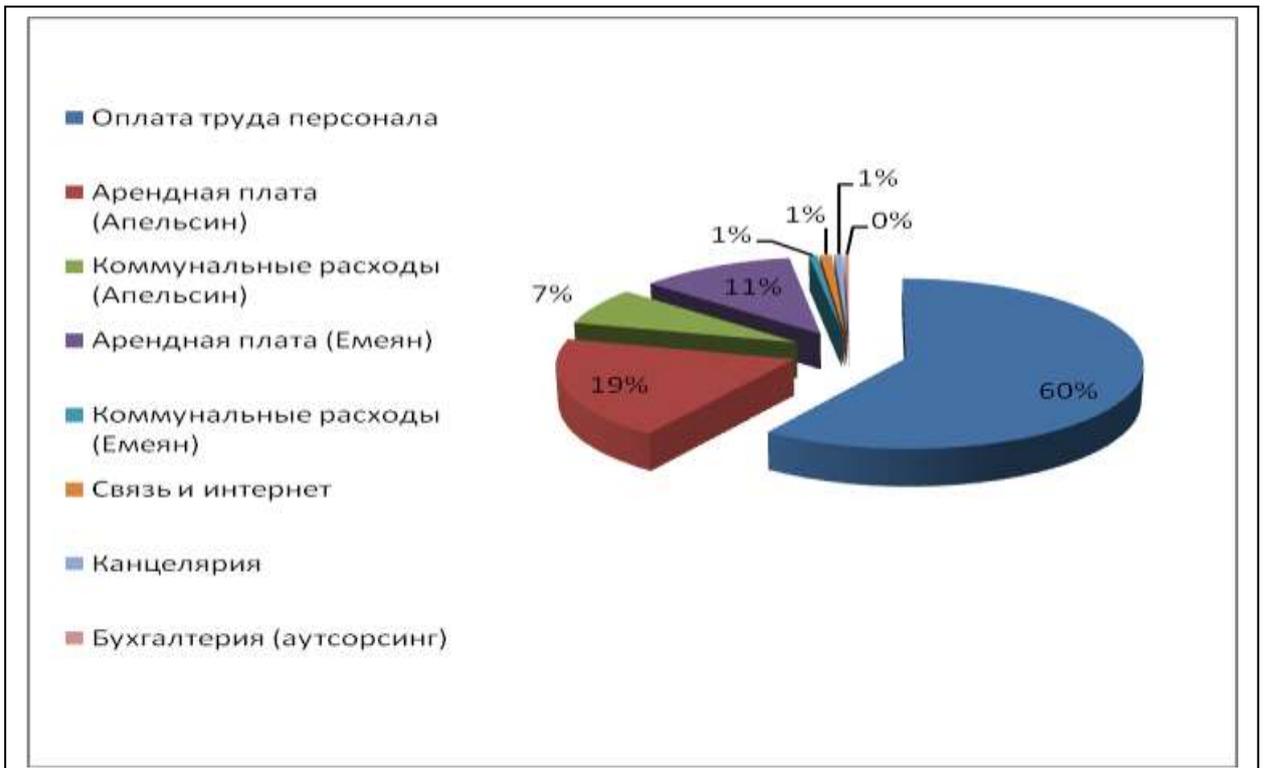


Рисунок 2.8. Структура постоянных затрат клуба единоборств в 2017г.

Отметим, что общая годовая сумма затрат клуба единоборств в 2017г. увеличилась к уровню 2016г. на 3224800 руб. и составила 9674400руб. Это объясняется тем, что клуб единоборств начал свою работу не с начала 2016 г. а с мая месяца 2016г. В связи с этим и сумма затрат в 2016. была ниже, рисунок 2.9.



Рисунок 2.9. Динамика годовых постоянных затрат клуба единоборств в 2016-2017гг.

Кроме постоянных затрат клуба единоборств, к расходам также относятся налоговые отчисления, которые в 2016г. составили 14833 руб.(Приложение 2), в 2017г. налоги сформировались на уровне 17333 руб. , рисунок 2.10.

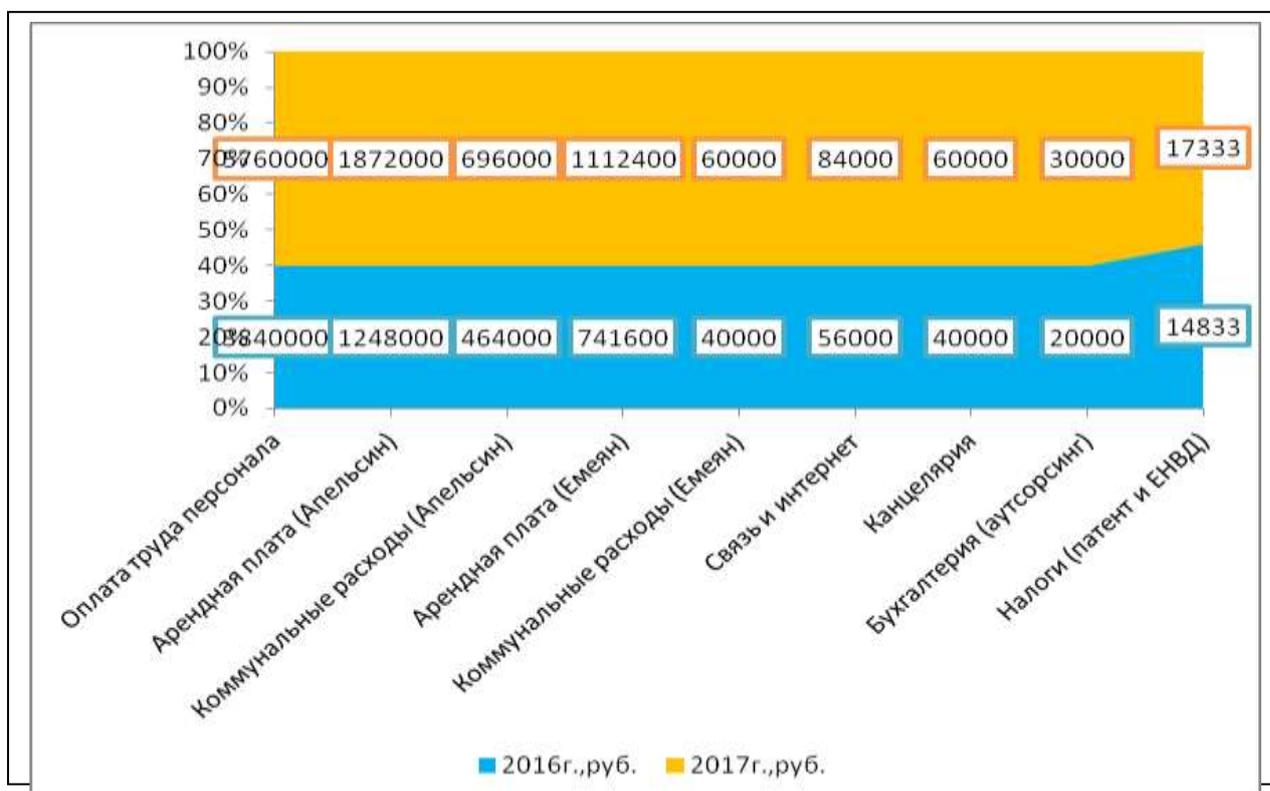


Рисунок 2.10. Динамика общей суммы затрат (по видам) клуба единоборств в 2016-2017гг.

Наибольший рост затрат произошел по арендной плате и оплате труда, так как другие виды расходов занимают небольшой удельный вес, они не существенно повлияли на рост показателя общей суммы затрат.

Аналогичная ситуация наблюдается и по показателям объема продаж, в 2016г. выручка составила 8 127 000 руб., в 2017г. этот показатель увеличился до 12 190 500 руб., а это на 33,33% выше уровня предыдущего года(Приложение 2). Наибольший удельный вес выручки приходится от продажи абонементов школьникам и дошкольникам и в 2017г. доля выручки составляла по 44% от общей суммы, незначительный вес в общем объеме выручки приходится на продажу абонементов взрослому населению и на

конец анализируемого периода выручка от этой категории потребителей составила 1 497 600 руб., рисунок 2.11.

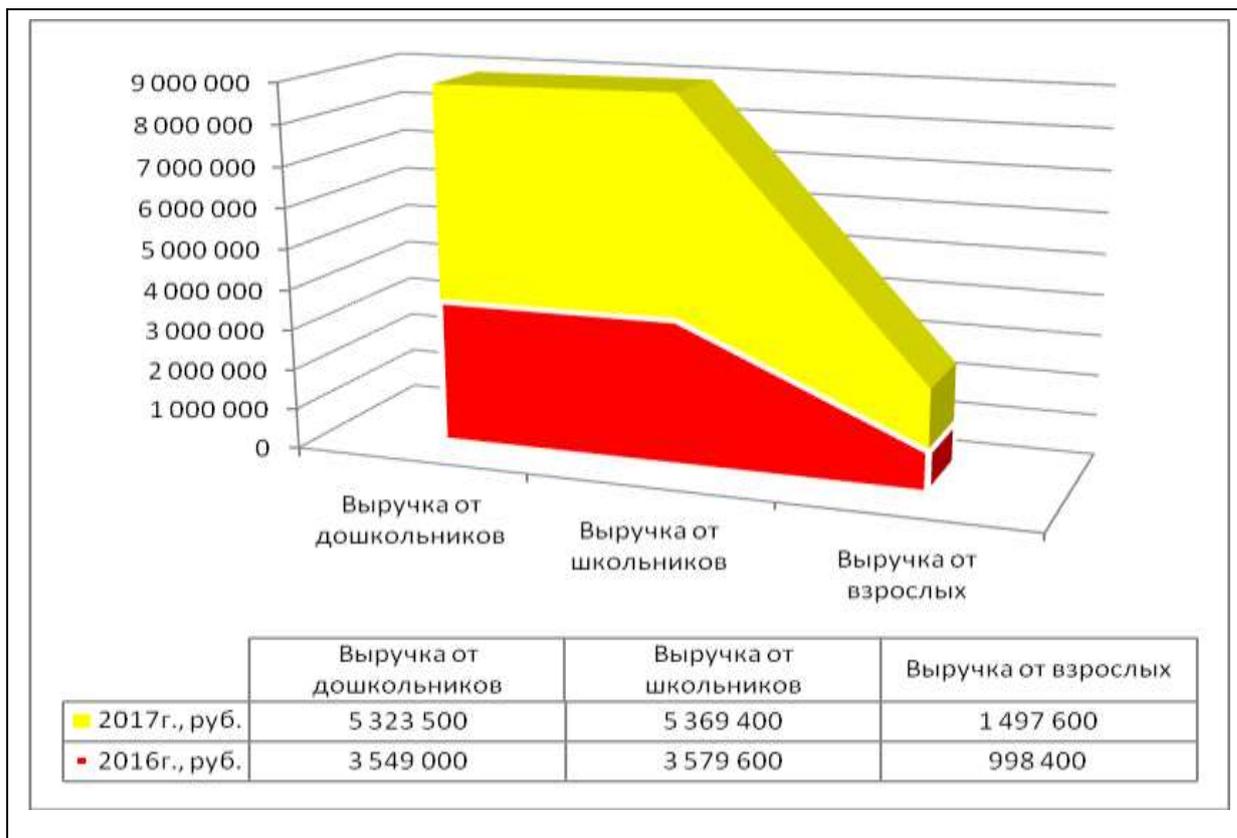


Рисунок 2.11. Динамика показателей выручки клуба единоборств в 2016-2017гг.

Таким образом, в целом, выручка составила:

- в 2016 году 8 127 000 (восемь миллионов сто двадцать семь тысяч) рублей;
- в 2017 году 12 190 500 (двенадцать миллионов сто девяносто тысяч пятьсот) рублей.

В связи с ростом объемов продаж клуба единоборств в 2017г. произошел и рост показателя прибыли, которая в 2017г. составила 2498767 руб., а это на 836200 руб. выше показателя начала анализируемого периода, рисунок 2.12.

Таким образом, в целом анализ финансовых показателей клуба единоборств в 2016-2017гг. показал, что в течении анализируемого периода наблюдается увеличение объемов продаж, затрат предприятия и прибыли,

кроме этого уровень рентабельности имеет достаточно высокий показатель и составляет более 25%.

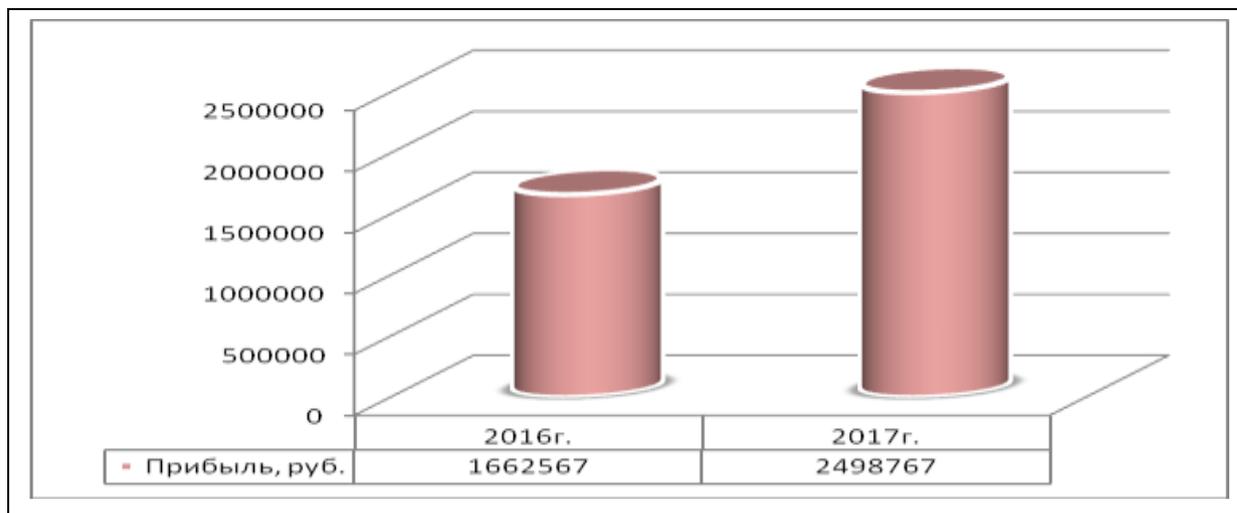


Рисунок 2.12. Динамика показателей прибыли клуба единоборств с 2016-2017гг.

Однако, несмотря на то, что сегодня деятельность клуба единоборств является успешной, тем не менее, предприятие является коммерческим и подвержено всякого рода рискам. Для того, чтобы оценить систему управления рисками спортивного клуба единоборств «Император» перейдем к следующему пункту исследования.

2.3 Анализ управления рисками клуба единоборств «Император»

Прежде чем перейти к анализу управления рисками клуба единоборств «Император», отметим, что в целом все предприятия, оказывающие услуги спорта, подвержены основным рискам: связанных с личностью игрока, тренера, судьи; стоимостные риски, регулятивные риски, таблица 2.1. Рассмотрим кратко характеристику этих рисков и последствия. Риски, связанные с личностью игрока, тренера, судьи, обусловлены изменением физического и психологического состояния игрока, недостаточностью мастерства игрока, непрофессионализм тренерского состава,

Таблица 2.1. Основные риски предприятий по оказанию спортивных услуг, спортивных клубов¹

Виды рисков	Фактор риска	Последствия	Мероприятия по управлению рисками
Риски, связанные с личностью игрока, тренера, судьи	Изменение физического и психологического состояния игрока Недостаточность мастерства игрока	снижение рыночной стоимости спортсмена; падение результатов команды	ужесточение наказания за грубые нарушения правил страхования игроков; наём спортивного врача для команды; приобретение спортсменов, способных играть на нескольких позициях на поле; разработка защитного инвентаря; ротация стартового состава команды; выплата спортивными федерациями компенсаций клубам в случае получения игроками травм в матче за национальную команду; повышение качества покрытий в местах проведения соревнований; трансфер спортсмена на условиях аренды; оплата части трансферной стоимости игрока в виде бонусов за успешное выступление в сезоне
	Непрофессионализм тренерского состава; неблагоприятное влияние человеческих качеств	неудачное выступление команды в сезоне	отражение в договоре возможности досрочного расторжения контракта с главным тренером без выплаты неустойки; ведение предварительных переговоров с потенциальными кандидатами на пост тренера; повышение квалификации тренерского состава
	Возможные судейские ошибки преднамеренного и непреднамеренного характера	недостижение спортивного результата	внедрение в судейскую практику видеоповторов и электронных систем определения взятия ворот; ужесточение наказания за предвзятое судейство
Стоимостные риски	Снижение популярности спортивных мероприятий	падение дохода от всех источников	повышение зрелищности спортивных мероприятий; предоставление скидок, льгот, проведение специальных программ поощрений
	Завышенные требования агентов по контракту	финансовая неустойчивость/банкротство спортивного клуба	введение ограничивающих мер (потолок зарплат, налог на роскошь, правила финансовой «честной игры»); создание клубной детской школы; заключение долгосрочных контрактов
	Изменение/потеря репутации	потеря доходов от спонсорских и рекламных контрактов; потеря доходов от продажи прав на трансляцию матчей	единство зрелищных и сопутствующих мероприятий; наложение штрафных санкций на спортсменов за поведение, наносящее ущерб бренду клуба; формирование нестрахового пула; создание лигой вещательного канала в системе DTH
Регулятивные риски	Изменение условий использования домашнего стадиона	снижение посещаемости, отсутствие зрительской поддержки на матчах	строительство развитой клубной инфраструктуры
	Изменения в законодательстве и правилах, регулирующих деятельность	наложение штрафных санкций; исключение из турнира	реализация мер по предоставлению клубам возможности перестроить свою деятельность

¹ Составлено автором

неблагоприятное влияние человеческих качеств, возможные судейские ошибки преднамеренного и непреднамеренного характера. Все это приводит к печальным последствиям, в частности: снижение рыночной стоимости спортсмена; падение результатов команды, неудачное выступление команды в сезоне, недостижение спортивного результата. Снижение этих видов рисков может быть достигнуто путем: ужесточения наказания за грубые нарушения правил страхования игроков; наём спортивного врача для команды; приобретение спортсменов, способных играть на нескольких позициях на поле; разработка защитного инвентаря; ротация стартового состава команды; выплата спортивными федерациями компенсаций клубам в случае получения игроками травм в матче за национальную команду; повышение качества покрытий в местах проведения соревнований; трансфер спортсмена на условиях аренды; оплата части трансферной стоимости игрока в виде бонусов за успешное выступление в сезоне; отражение в договоре возможности досрочного расторжения контракта с главным тренером без выплаты неустойки; ведение предварительных переговоров с потенциальными кандидатами на пост тренера; повышение квалификации тренерского состава и другое.

Стоимостные риски спортивных клубов обусловлены: снижением популярности спортивных мероприятий, завышенными требованиями агентов по контракту, изменением или потерей репутации. Все это приводит к следующим последствиям: падение дохода от всех источников, финансовая неустойчивость или банкротство спортивного клуба, потеря доходов от спонсорских и рекламных контрактов; потеря доходов от продажи прав на трансляцию матчей и другое. Для снижения этих видов рисков целесообразно повышать зрелищность спортивных мероприятий; предоставлять скидки, льготы, осуществлять проведение специальных программ поощрений, вводить ограничивающие меры (потолок зарплат,

правила финансовой «честной игры»); создавать клубные детские школы; заключать долгосрочные контракты.

Регулятивные риски обусловлены изменением условий использования домашнего стадиона, изменения в законодательстве и правилах, регулирующих деятельность. При этом, возникают следующие последствия: снижение посещаемости, отсутствие зрительской поддержки на матчах; наложение штрафных санкций; исключение из турнира. Снизить эти виды рисков возможно путем: строительства развитой клубной инфраструктуры; реализация мер по предоставлению клубам возможности перестроить свою деятельность и другие. Выше кратко были рассмотрены основные, наиболее часто встречающиеся виды рисков спортивных клубов и предприятий по оказанию спортивных услуг.

Однако, для каждого спортивного клуба имеются отличительные особенности в системе рисков, особенно это касается рисков предприятий работающих по франшизе. В связи с этим, проведем анализ управления рисками клуба единоборств «Император». В настоящий момент в компании отсутствует специализированный отдел, который занимается управлением рисками спортивного предприятия. За все мероприятия, связанные с управлением риском отвечает организатор проекта- индивидуальный предприниматель.

Отметим, что основными видами рисков, которым подвержено спортивное предприятие- клуб единоборств «Император» являются: инвестиционные риски, юридические риски, профессиональные риски, предпринимательские риски, таблица 2.2.

Рассмотрим подробнее виды рисков и систему управления ими в клубе единоборств «Император». Инвестиционные риски связаны, прежде всего, с неэффективным вложением инвестиций в отрасль, так как эффективность деятельности спортивного предприятия может являться неэффективной.

Таблица 2.2. Основные виды рисков спортивного предприятия клуб единоборств «Император»²

№ п/п	Виды рисков	Характеристика риска	Последствия риска	Пути снижения рисков
1	Инвестиционные риски	Не эффективное вложение инвестиций в отрасль	Банкротство предприятия, финансовые потери	Имеется возможность поддержки со стороны государства
2	Юридические риски	Плохое руководство и контроль; неосмотрительные инвестиции; ошибки, неточности или неполное раскрытие информации в финансовой отчетности, инвестиционных декларациях; нарушение тендерных процедур; неоправданное расходование средств компании; другие неверные действия руководителя	Не выполнение обязательств по франшизе, прекращение договорных отношений с франшизодателем	Страхование юридических рисков по Полису АIG [Антистресс].
3	Профессиональные риски	Риски, связанные с личностью спортсмена или тренера	Заболееваемость спортсмена или тренера, инвалидность и другие увечья	Страховка для спортсменов в различных страховых компаниях, на выбор спортсмена, Ингосстрах, GoProtect, Альфа-Страхование, Росгосстрах, Гута-Страхование,
4	Предпринимательские риски	Усиление конкуренции и конкурентных преимуществ других компаний	Снижение объемов продаж и прибыли, рентабельности и других финансовых показателей	Скидки, акции, программы лояльности, CRM-система.

Этому свидетельствуют статистические данные по России. В частности, в 2017г. сальдированный финансовый результат предприятий физической культуры и спорта в РФ имеет знак минус 4791млн. руб.³

Доля убыточных предприятий физической культуры и спорта в РФ в 2017г. составила 31,8% от общего количества предприятий, убыток составил 9905 млн. руб., рисунок 2.13.-2.14.

² Составлено автором

³ Россия в цифрах. 2018г. [Официальный сайт Росстата. Ресурс: www.gks.ru]

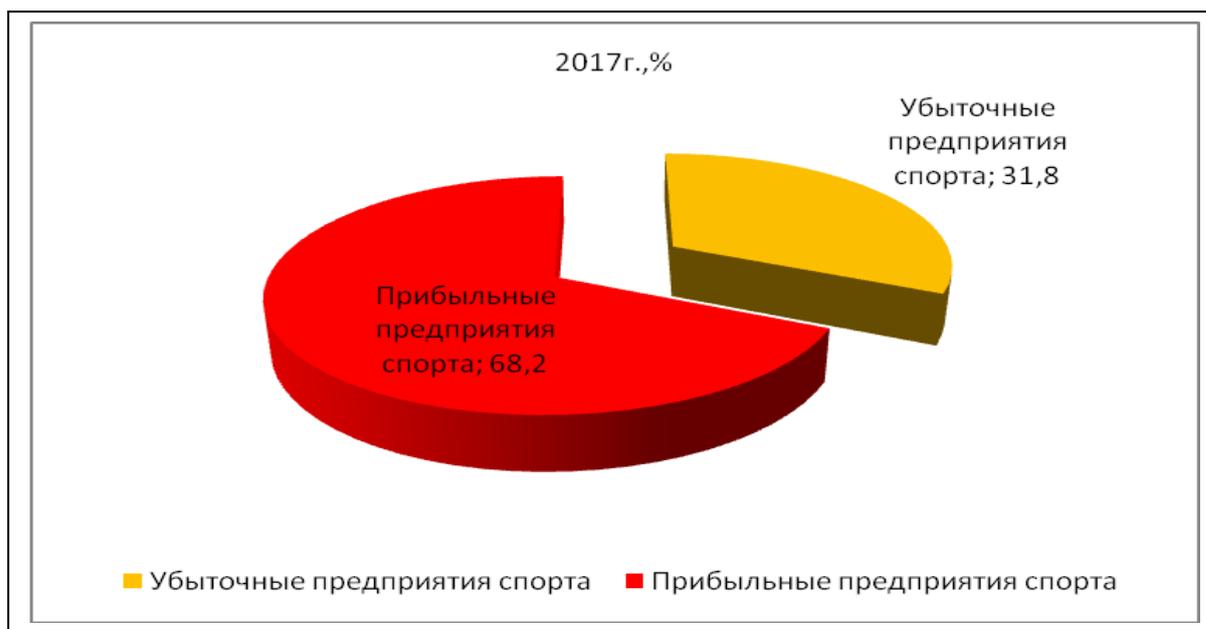


Рисунок 2.13. Структура убыточных и прибыльных предприятий спорта в РФ в 2017г.⁴

Доля прибыльных предприятий физической культуры и спорта в РФ в 2017г. составила 68,2% , с положительным финансовым результатом 5114 млн. руб., рисунок 2.13.-2.14.

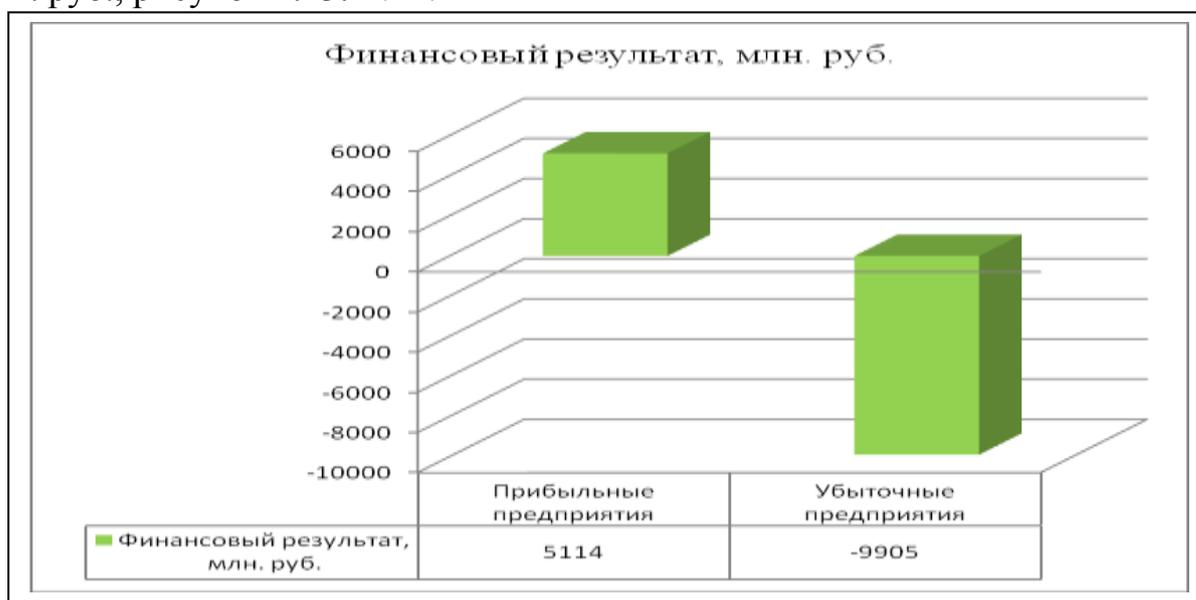


Рисунок 2.14. Финансовый результат предприятий физкультуры и спорта в РФ в 2017г.⁵

⁴ Россия в цифрах. 2018г. [Официальный сайт Росстата. Ресурс: www.gks.ru]

При этом, рентабельность проданных товаров, работ, услуг предприятий физической культуры и спорта имеет отрицательное значение и в 2017г. составила -8,4%, рентабельность активов предприятий физической культуры также отрицательная и составляет -2,7%.⁶, рисунок 2.15.

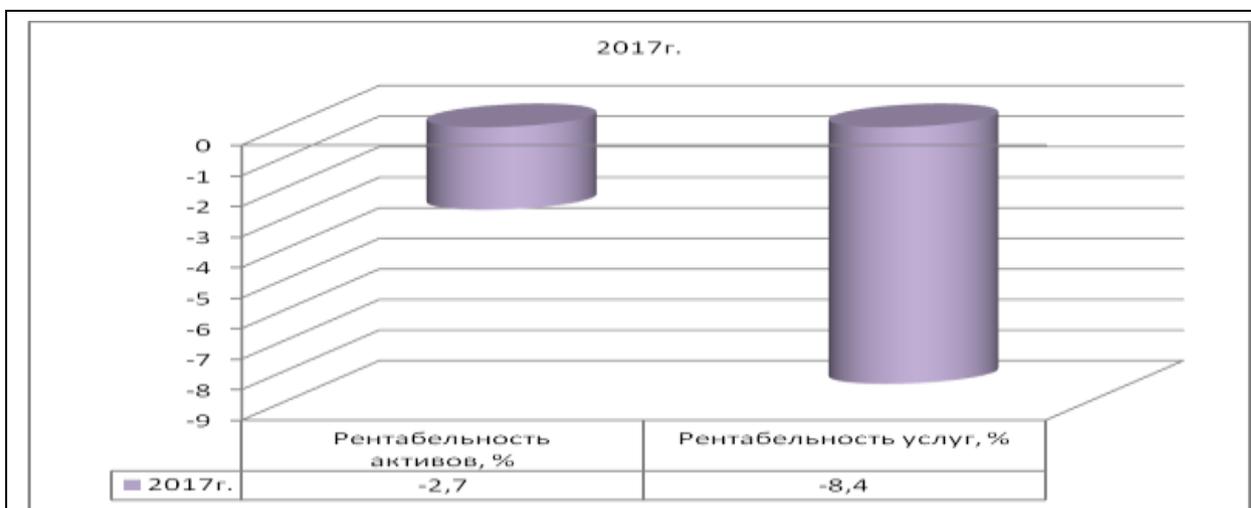


Рисунок 2.15. Показатели рентабельности предприятий физкультуры и спорта РФ в 2017г.⁷

Таким образом, вложение инвестиций в отрасль спорта в РФ является достаточно рисковым мероприятием, однако, в настоящее время разработана и действует государственная программа «Развитие физической культуры и спорта в РФ на 2016-2020гг.» Целью данной программы является: создание условий, обеспечивающих гражданам возможность систематически заниматься физической культурой и спортом; повышение конкурентоспособности российского спорта на международной спортивной арене; успешное проведение в РФ крупнейших международных спортивных соревнований. В связи с указанными выше целями, задачами Программы являются: повышение мотивации граждан к регулярным занятиям физической культурой и спортом и ведению здорового образа жизни;

⁵ Россия в цифрах. 2018г. [Официальный сайт Росстата. Ресурс: www.gks.ru]

⁶ Там же

⁷ Там же

развитие инфраструктуры физической культуры и спорта, в том числе для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов и другие.

Отметим, что данной Программой предусмотрено ежегодное финансирование проектов, направленные на развитие физической культуры и спорта в РФ. В частности, в целом 2016-2020гг. общий объем финансирования составил 107452,14 млн.руб. (Приложение 3), в том числе капитальные вложения предусмотрены в объеме 96986,20 млн. руб., НИОКР-30 млн. руб., прочие расходы-10435,94 млн. руб. По годам, динамика инвестиций в развитие физической культуры и спорта, представлена на рисунке 2.16.



Рисунок 2.16. Динамика инвестиций в развитие физической культуры и спорта РФ с 2016-2020гг.⁸

Наибольший удельный вес в общем объеме инвестиций в отрасль спорта в РФ приходится на капитальные вложения и составляет в пределах 90%, небольшой вес приходится на НИОКР и прочие расходы, рисунок 2.17.

⁸ Государственная Программа «Развитие физической культуры и спорта в РФ на 2016-2020гг.

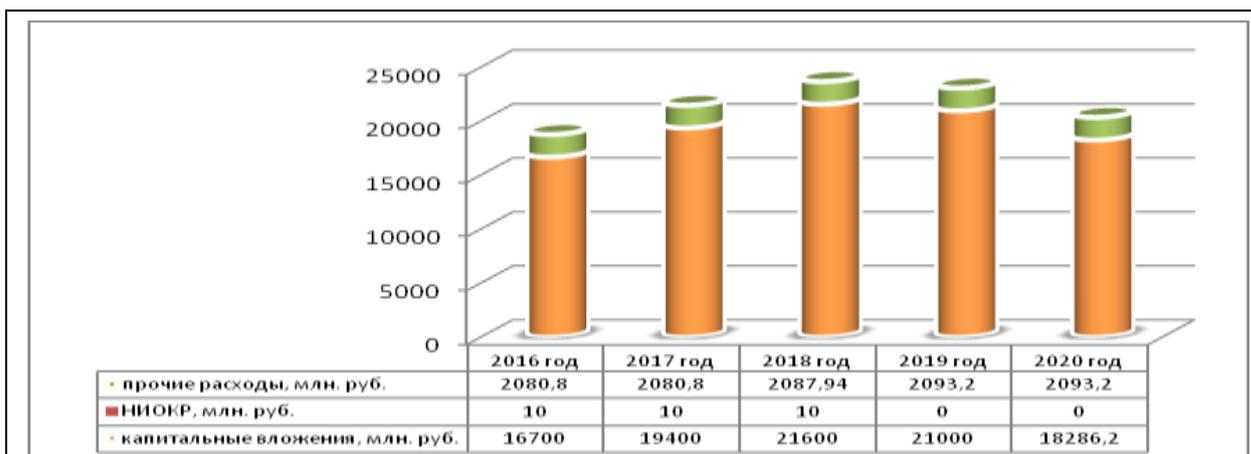


Рисунок 2.17. Структура общего объема инвестиций Программы «Развитие физической культуры и спорта в РФ на 2016-2020гг.»⁹

Основными источниками финансирования Программы «Развитие физической культуры и спорта в РФ на 2016-2020гг.» являются средства федерального бюджета, средства бюджетов субъектов РФ, внебюджетные источники финансирования, рисунок 2.18.

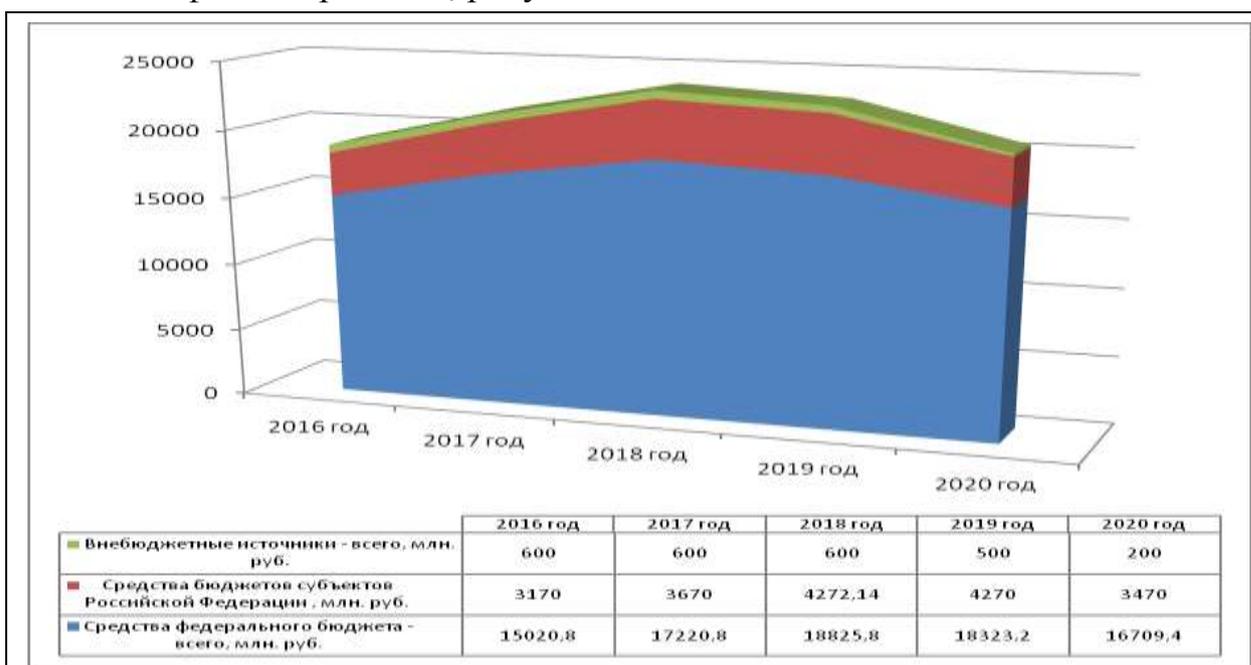


Рисунок 2.18. Динамика финансирования спорта из федерального бюджета, средства бюджетов субъектов РФ и внебюджетных источников финансирования по Программе «Развитие физической культуры и спорта в РФ на 2016-2020гг.»¹⁰

⁹ Государственная Программа «Развитие физической культуры и спорта в РФ на 2016-2020гг.

¹⁰ Государственная Программа «Развитие физической культуры и спорта в РФ на 2016-2020гг.

В соответствии с данной программой планируется увеличить количество квалифицированных тренеров и тренеров-преподавателей физкультурно-спортивных организаций, работающих по специальности до 360 тыс.чел. и 320 тыс. чел. по первому (интенсивный) и второму варианту (инерционный) развития Программы ; количество спортивных региональных центров введенных в эксплуатацию в рамках Программы планируется увеличить к 2020г. до 30 и 22 ед. по первому и второму варианту развития ; доля граждан, занимающихся в специализированных спортивных учреждениях (процент от общей численности детей и молодежи в возрасте 6-15 лет) к 2020г. должна составить 50% и 40% соответственно, по первому и второму варианту развития программы(Приложение 3).

Таким образом, государственная программа «Развитие физической культуры и спорта в РФ на 2016-2020гг.» оказывает существенную поддержку предприятий данной отрасли. Выше была рассмотрена Программа направленная на поддержку развития спорта в целом по РФ, кроме этого, существуют различные региональные программы, в том числе и по Московской области. Однако, в рамках данной работы, рассмотреть подробно и региональную направленность не представляется возможным. Но в целом можно сказать, что в случае необходимости снижения инвестиционных рисков в клубе единоборств «Император» г. Железнодорожный Московской области, имеется возможность поддержки со стороны государства. Отметим, также, что так как клуб единоборств «Император» г. Железнодорожный открыт по франшизе, то большая часть рисков и расходов покрывается франшизодателем. Однако, необходимо выполнять требования по франшизе. Кроме этого, работая на условиях франчайзинга, директор малого предприятия, в том числе и клуба единоборств «Император» сталкивается с юридическими рисками, одним из них является: плохое руководство и контроль; неосмотрительные

инвестиции; Ошибки, неточности или неполное раскрытие информации в финансовой отчетности, инвестиционных декларациях; нарушение тендерных процедур; неоправданное расходование средств компании; другие неверные действия руководителя.

В связи с этим, для снижения юридических рисков директора клуба единоборств «Император», предусмотрено страхование рисков в компании Акционерного общества «АИГ страховая компания» (АО «АИГ»). Данная компания представлена на российском страховом рынке уже более 25 лет. Уникальным преимуществом компании является сочетание глубокого знания российского рынка с международной практикой и стандартами предоставления услуг. АО «АИГ» имеет рейтинг финансовой устойчивости ruAA+ (высокий уровень кредитоспособности/финансовой надежности /финансовой устойчивости, прогноз – Стабильный) агентства «Эксперт РА». За годы работы в России компания выплатила свыше 8,5 млрд. рублей клиентам по страховым случаям. При страховании имущества юридических лиц компания может предложить клиентам революционный лимит покрытия в 2,5 млрд. долларов США. АО «АИГ» является действующим членом ВСС, НССО¹¹. Компания осуществляет свою деятельность на основании лицензии на страхование ЦБ РФ СИ № 3947, СЛ №3947, ОС №3947-04, на перестрахование ПС №3947, последняя редакция от 12 апреля 2017 года, предлагает широкий спектр страховых услуг по имущественному и личному страхованию (страхованию иному, чем страхование жизни).

Директор клуба единоборств «Император» застраховал юридические риски по Полису АIG [Антистресс]. Данный Полис позволяет застраховаться директору от непреднамеренных ошибок и упущений и компенсировать расходы, связанные с защитой от требований о возмещении финансового ущерба со стороны третьих лиц и/или компании. Годовая страховая премия

¹¹ Акционерное общество «АИГ страховая компания» (АО «АИГ»). [Ресурс: <https://www.aig.ru>]

составляет 20000руб.(Ставки страховой премии представлены в Приложении 4). Далее рассмотрим примеры требований, от которых защищает полис, как он работает и застрахованные риски:

А)Примеры требований, от которых защищает полис: уголовное преследование; плохое руководство и контроль; неосмотрительные инвестиции; ошибочная политика в отношении сделок M&A; неправомерное использование информации или авторских прав; принятие решений без должной осмотрительности; ошибки, неточности или неполное раскрытие информации в финансовой отчетности, инвестиционных декларациях и проспектах эмиссии; нарушение тендерных процедур; неоправданное расходование средств компании; а также требования по другим неверным действиям руководителей.

Б)Как работает полис. В случае предъявления требования против руководителя по его неверным действиям, совершённым им в ходе осуществления своих должностных полномочий, полис предоставляет оплату расходов на защиту от такого требования, а также оплату ущерба нанесённого такими неверными действиями. По полису оплачивается сумма прямого и косвенного ущерба, нанесённого неверными действиями руководителя, как по решению суда, так и в соответствии с мировым соглашением.

В)Застрахованные риски. Полис действует по принципу страхования от всех рисков, т.е. застрахованы все события, которые не исключены договором. Таким образом, полис покрывает все требования по всем неверным действиям совершённым руководителем, пока он занимает соответствующую должность.

Даже в случаях, когда руководитель покидает занимаемую должность, полис покрывает совершенные им в должности руководителя действия.

Г) Оплачиваемые расходы: на защиту (оплата услуг юристов и экспертов); на предварительное выяснение обстоятельств причинения убытков; судебные расходы; в связи с расследованиями государственных органов; на восстановление репутации.

Таким образом, выше были рассмотрены юридические риски директора клуба единоборств «Император» и страхование этих рисков. Отметим, что страхование юридических рисков директором клуба единоборств «Император» стало применяться в 2018г., поэтому расходы, связанные с данным видом страхования не были учтены выше, при проведении анализа.

Кроме инвестиционных и юридических рисков, в компании клуба единоборств «Император» существуют коммерческие риски, связанные с развитием конкуренции на занимаемой нише и снижением объемов продаж коммерческого спортивного предприятия. Для снижения коммерческих рисков в компании клуб единоборств «Император» анализируется рынок спортивных компаний, вырабатываются новые более сильные маркетинговые стратегии в деятельности клуба (например: ассортиментная политика, ценовая политика, система стимулирования сбыта). На сегодняшний день в г. Железнодорожный Московской области работает более 11 клубов, предоставляющих услуги фитнеса и спорта, таблица 2.3.

Представленные данные таблицы 2.3. показывают, что в г. Железнодорожный нет ни одного спортивного клуба, который специализировался бы на единоборствах, поэтому для клуба единоборств они не представляют большой конкуренции, однако, некоторые виды услуг они все же предоставляют и часть потребителей привлекают на свою сторону. Для удержания потенциальных потребителей в клубе единоборств «Император» применяется программный продукт CRM-система.

CRM-система нужна каждому спортивному клубу, нацеленному на развитие и повышение объемов продаж. После внедрения программного

Таблица 2.3. Спортивные клубы и фитнесы г. Железнодорожный Московской области[]

№ п/п	Название	Бренд	Адрес
1	Фитнес-клуб «UP FITNESS»		Город: Железнодорожный Адрес: ул. Октябрьская, д.1, к.1
2	Спортивный клуб «OLYMP»		Город: Железнодорожный Адрес: ул. Некрасова, д.8а
3	Фитнес-клуб «Апельсин»		Город: Железнодорожный Адрес: ул. Луговая, д.14, к.1
4	Тренажерный зал «Animal»		Город: Железнодорожный Адрес: ул. Главная, д.2, стр.1, ТЦ «Малахит»
5	Фитнес-клуб «FitCurves»		Город: Железнодорожный Адрес: ул. 1 Мая, д.6Б
6	Фитнес-клуб «FitFight»		Город: Железнодорожный Адрес: мкр. Павлино, д.1а
7	Фитнес-клуб «Сильные люди»		Город: Железнодорожный Адрес: Носовихинское шоссе, д.15
8	Спортивный комплекс «Орион»		Город: Железнодорожный Адрес: ул. Пионерская, д.1а
9	Фитнес-студия «Savanna Club»		Город: Железнодорожный Адрес: ул. Четвертая, д.25
10	Школа йоги «Ганеша»		Город: Железнодорожный Адрес: ул. Луговая, д.14, к.1
11	Фитнес-клуб «Атлетико»		Город: Железнодорожный Адрес: мкр. Кучино, ул. Речная, д.3а

обеспечения фирма получает эффективный инструмент для качественного коммуникативного сервиса, оптимизации внутренних рабочих процессов, сбора данных для статистики и аналитики. Управление взаимоотношениями с клиентом (CRM-система)- стратегия, где центральным элементом бизнеса является клиент. Такой подход к работе способствует развитию любых компаний, в том числе спортивных центров.

Рынок CRM предлагает универсальные системы и специализированные программы, учитывающие специфику работы спортивных клубов. При выборе нужно учесть функциональность программного обеспечения и возможность интеграции с другими средствами автоматизации бизнеса, сопоставить стоимость внедрения и потенциальную экономическую отдачу.

Подходящая по всем параметрам CRM-система поможет сформировать обширную клиентскую базу, повысить лояльность посетителей, увеличить продажи спортивно-оздоровительных услуг -при условии грамотного и активного использования.

CRM для клуба единоборств «Император» представляет следующие выгоды:

1)Управление лояльностью посетителей. В CRM необходимо фиксировать информацию о каждом клиенте - дату рождения, медицинские противопоказания, предпочтительные оздоровительные процедуры. На основании этих данных можно наладить персонифицированное общение. Подарочный сертификат на день рождения, специальное предложение, именное приглашение на участие в акции способствуют повышению клиентской лояльности.

2)Рост продаж. При интеграции CRM с сайтом и контактными центром настроен автоматический сбор лидов. Оперативная реакция на обращения повышает вероятность перевода контактов в статус реальных клиентов. Качественный коммуникативный сервис привлекает в клуб новых

посетителей, склоняет существующих клиентов регулярно покупать спортивные и оздоровительные услуги. Имея данные по незавершенным сделкам, можно находить и устранять узкие места в воронке продаж.

3) Возможности для аналитики. По запросу CRM сформирует отчет в нужном информационном срезе: к примеру, выдаст процентное соотношение постоянных клиентов и холодных контактов, LTV, средний чек. На основании статистических данных можно анализировать текущее состояние дел в клубе единоборств «Император», вносить коррективы в существующую стратегию продаж, прогнозировать финансовые показатели, что особенно актуально для фирм, использующих в обороте заемные средства.

4) Контроль над персоналом. С CRM руководитель клуба единоборств «Император» получает возможность проверить статистику, получить информацию о длительности заключения сделок, прослушать записи телефонных разговоров и посмотреть переписку.

5) Оптимизация работы персонала. Автоматизация взаимодействия с клиентами облегчает рутинную работу администраторов. Например, CRM помогает ничего не забыть, высылая SMS- или email-напоминания о действиях, отмеченных в электронном календаре.

6) Обратная связь. Отлаженный коммуникационный процесс помогает своевременно выявлять ошибки в работе, оперативно решать проблемы клиентов, сокращать число недовольных посетителей.

Сегодня на рынке имеется множество программных продуктов по работе с клиентами, в клубе единоборств «Император» применяется CRM-система «Мегаплан», которая имеет большой функционал.

Чтобы анализировать текущую ситуацию, прогнозировать продажи и строить стратегии развития, руководитель клуба единоборств «Император», с помощью CRM-системы «Мегаплан» получает следующую информацию: уровень удовлетворенности клиентов; соотношение активных посетителей и

бездействующих контактов; эффективность путей привлечения клиентов (результативность рекламных каналов); средний чек и LTV по каждому посетителю клуба единоборств.

Кроме этого, CRM-система «Мегаплан» имеет следующие возможности:

А) Рассылка индивидуальных напоминаний. Обработывая заявку, администратор устанавливает в клиентской карточке время посещения. Система самостоятельно отправляет клиенту напоминание в виде SMS- или Push-сообщения. В итоге клуб показывает внимательное отношение, а посетители отвечают лояльностью.

Б) Массовая рассылка. CRM настроена на автоматическую рассылку SMS- и email-сообщений с интересными предложениями, с информацией по акциям и расширению ассортимента услуг. Это стимулирует повторные продажи, помогает склонить «холодных» клиентов к совершению активных действий.

В) IP-телефония. Администратор клуба имеет возможность обзванивать клиентов, проводить опросы о качестве работы тренерского состава, интересоваться пожеланиями посетителей. На основе записей телефонных разговоров, которые автоматически сохраняются в клиентских карточках, руководитель может проконтролировать работу любого администратора, проанализировать причины сорвавшихся обращений.

Г) Динамический колл-трекинг. При интеграции с таким модулем CRM автоматически определяет пути, по которым поступают клиентские обращения. Это дает возможность оценить результативность рекламных источников, отказаться от неэффективных каналов, оптимизировать бюджет на маркетинг.

Таким образом, в клубе единоборств «Император» осуществляется разработка различных акций, мероприятий, повышается лояльность

потребителей, а это положительно влияет на объемы продаж клуба. Выше было рассмотрено управление предпринимательскими рисками, которое направлено на удержание клиентов с помощью различных программ лояльности. Еще одним видом риска клуба единоборств «Император» является- профессиональные риски, то есть риски, связанные с личностью спортсмена или тренера. Для снижения профессиональных рисков в клубе единоборств «Император» применяется страховка для спортсменов в различных страховых компаниях, на выбор спортсмена, Ингосстрах, GoProtect, Альфа-Страхование, Росгосстрах, Гута-Страхование, стоимость полиса и сама страховых выплат представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2.Цены программы по страхованию спортсменов¹²

Страхователь	Стоимость полиса (персональный, от 18 лет), р.	Сумма страховых выплат, тыс. р.
Ингосстрах	От 750 до 6 500	50-500
GoProtect	От 500 до 5 000	50-600
Альфа- Страхование	От 420 до 4 500	50-500
Росгосстрах	От 650 до 5 500	30-300
Гута-Страхование	От 300 до 1 500	30-150

Подведя итог, выше изложенному, можно сделать вывод, что управлением рисками в клубе единоборств «Император» занимается руководитель компании, специализированный отдел по управлению рисками, отсутствует. При этом, основными видами рисков компании являются: инвестиционные риски, юридические риски, предпринимательские риски и профессиональные риски. На сегодняшний день, деятельность клуба единоборств «Император» является достаточно успешной, хотя как показал выше представленный анализ, третья часть спортивных компаний в России ежегодно банкротятся и сумма убытков является существенной. В целом отрасль спорта по показателям рентабельности имеет минусовое значение,

¹² Составлено автором

что говорит о высокой группе риска. Однако, несмотря на это, сейчас разработаны государственные программы по поддержке и развитию спорта, как на федеральном, так и на региональном уровне. Данными программами предусмотрено финансирование и поддержка отрасли спорта. В связи с этим, снижение инвестиционных рисков клуба единоборств «Император» возможно за счет действующих государственных программ по развитию физической культуры и спорта. Клуб единоборств работает на условиях франчайзинга, поэтому является необходимым выполнять требования по франшизодателя. Таким образом, у клуба единоборств «Император» существуют юридические риски- риски не выполнения каких-либо обязательств или какие –либо нарушения. В связи с этим, в клубе единоборств применяется страхование рисков директора компании по Полису АIG [Антистресс]. Данный Полис позволяет застраховаться директору от непреднамеренных ошибок и упущений и компенсировать расходы, связанные с защитой от требований о возмещении финансового ущерба со стороны третьих лиц и/или компании. Годовая страховая премия составляет 20000руб. Кроме этого вида риска, клуб единоборств «Император» подвержен предпринимательским рискам, рискам связанными с развитием конкуренции в отрасли и снижения объемов продаж и прибыли компании. Выше представленный анализ показал, что несмотря на то, что в г. Железнодорожный существует множество спортивных клубов, однако специализацией единоборств занимается только компания- клуб единоборств «Император», поэтому существенной угрозы эти спортивные клубы не представляют. В любом случае, для удержания потенциального клиента, разработки различных программ лояльности, скидок, в клубе единоборств действует программа CRM-система «Мегаплан», которая позволяет осуществлять все выше перечисленные мероприятия и увеличивать тем самым объемы продаж и прибыли клуба. Также, для снижения

профессиональных рисков , связанных с заболеваниями или иными увечьями спортсменов и тренеров, применяется страхование в различных компаниях: Ингосстрах, GoProtect, Альфа-Страхование, Росгосстрах, Гута-Страхование. Стоимость полиса имеет различную стоимость и составляет от 300 до 6500 руб., при этом, сумма страховых выплат составляет от 30 до 500 руб. Таким образом, построена в настоящий момент система управления рисками в клубе единоборств. Для того, чтобы определить слабые места в системе управления рисками и предложить собственные пути решения проблемы, необходимо перейти к следующей главе исследования.

3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ И ОЦЕНКА ИХ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления рисками клуба единоборств «Император»

Рассмотрим мероприятия, по совершенствованию системы управления рисками клуба единоборств «Император». Выше представленный анализ позволил выявить слабые места в системе управления рисками, к ним относятся: слабая система управления предпринимательскими и инвестиционными рисками, не осуществляется страхование профессиональных рисков детей, при страховании не учитывается система перестрахования, таблица 3.1.

Таблица 3.1. Слабые места в системе управления рисками клуба единоборств «Император» и мероприятия по улучшению¹³

№ п/п	Виды рисков	Характеристика	Мероприятия
1	Предпринимательские риски	Слабое развитие клуба единоборств на рынке предоставления спортивных услуг	Открывать новые филиалы в других регионах, расширять ассортиментную политику предприятия (новые виды спортивных услуг)
2	Инвестиционные риски	Отсутствуют специализированные программные продукты по управлению инвестициями	Внедрение программных продуктов для инвестиционного проектирования, бизнес планирования и финансового анализа
3	Профессиональные риски детей	Не осуществляется страхование профессиональных рисков детей	Поиск страховых компаний для страхования детей в спорте
4	Перестрахование	Не учитывается фактор перестрахования при заключении договоров страхования со страховыми компаниями	Учитывать фактор: есть ли у компании облигаторный договор перестрахования по данному виду страхования; не попадает ли предмет договора в список исключений договора перестрахования; каков лимит по облигаторному договору перестрахования – достаточен ли он для данного объекта, не потребуются ли ещё и факультативное перестрахование; и др. При выборе партнеров–страховщиков необходимо оценивать все вышеперечисленные факторы.

¹³ Составлено автором

Рассмотрим подробнее мероприятия, представленные в таблице 3.1.

1) Для управления предпринимательскими рисками в клубе единоборств «Император» целесообразно следить за развитием конкуренции на рынке предоставления спортивных услуг населению, а также увеличивать ассортимент услуг, предоставляемых клубом единоборств. Для того, чтобы определить какие спортивные услуги пользуются наибольшим спросом у россиян, рассмотрим структуру рынка. По имеющимся данным на 2017г. единоборства в общей структуре спортивных услуг населению занимают небольшой удельный вес и составляет 2,2%, наибольшая доля приходится на плавание, фитнес, коньки, доля этих видов услуг составляет 31,10%, на фитнес и коньки приходится 22,20% и 12,60% соответственно, рисунок 3.1.

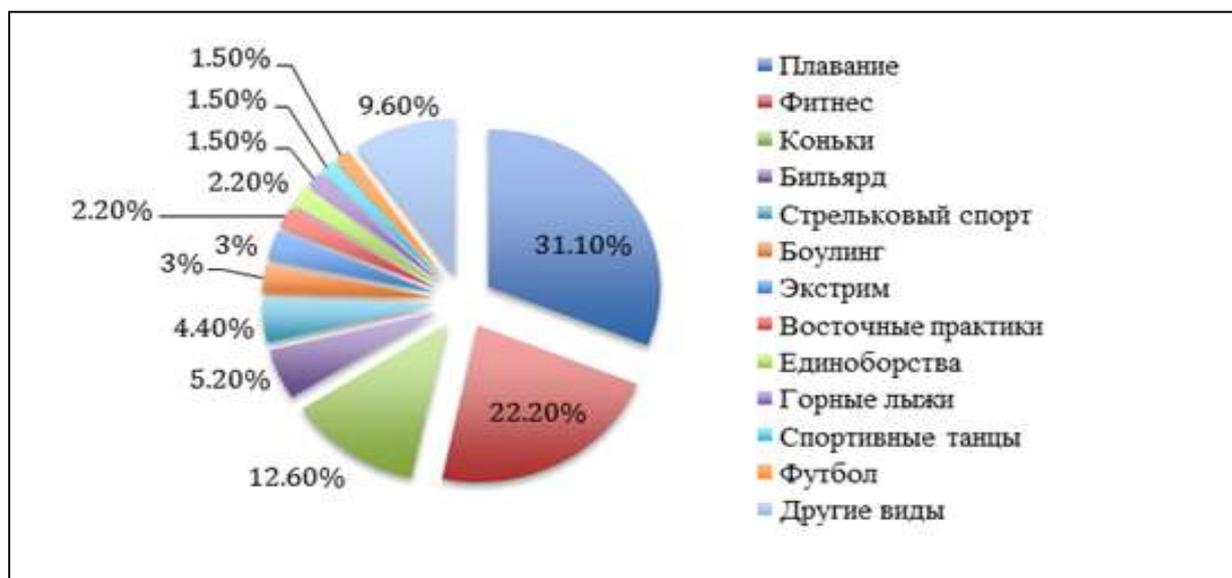


Рисунок 3.1. Структура спортивных услуг в России в 2017г.¹⁴

Исходя из имеющихся данных, фитнес услуги занимают второе место по популярности в России после плавания. Отметим, что фитнес-клуб - заведение, предоставляющее клиенту такие услуги, как спортивный зал, бассейн, зону для кардио-нагрузок, залы для групповых занятий, танцевальные программы. Также фитнес-клуб может предоставить своему клиенту инструктора, в обязанности которого входит составление

¹⁴ Отраслевые особенности фитнес-индустрии[<https://studwood.ru/1121794/marketing>]

индивидуальной программы оздоровления и укрепления организма. Также некоторые фитнес-клубы включают в себя дополнительные услуги (массажа, салон красоты, баня и сауна). Все вышеперечисленное в совокупности представляет собой фитнес-услуги.

Лидером в борьбе за здоровое и спортивное тело является США, где фитнесом занимается более 45 млн. человек. В России данная сфера недостаточно развита. В рамках исследования рынка фитнес-услуг России 2018г. аналитики РБК исследования рынков провели опрос населения в возрасте от 18 до 65 лет с целью выявления потребительских предпочтений при занятиях фитнесом. Общее число респондентов составило 4 393.¹⁵

Только 9,6% респондентов ответили, что занимаются фитнесом на регулярной основе, что в пересчете на население России составляет около 13,9 млн. человек. Вместе с тем, фитнес-клубы и студии не являются столь популярным местом для занятий спортом. 40% опрошенных предпочитают заниматься дома, а фитнес-клубы и фитнес-студии посещают только 26,3% и 1,3% соответственно.

Кроме того, существует дифференциация по полу при выборе места для занятий фитнесом. В домашних условиях занимаются 46,4% респондентов женского пола, в то время как мужчины в равных соотношениях отдают предпочтение занятиям спортом на улице и дома (33-34%). Данное потребительское поведение может быть связано как с обустройством спортивных площадок на улице, ориентированных преимущественно на мужское население (турники, брусья и пр.), так и с их большей неприхотливостью к условиям занятий. Фитнес-клубы и фитнес-студии оказались популярнее среди женщин (28,9% и 2,4% соответственно). Чуть больше 22% мужчин-респондентов ответили, что посещают фитнес-клубы.

¹⁵ Меньше 10% россиян занимаются фитнесом регулярно[<http://businesspskov.ru/rdosug/ddrugoe/144438.html>]

В 2015 году объем рынка фитнес-услуг России превысил 100 млрд. рублей. В 2017 году он показал прирост на 7,5% по сравнению с прошлым периодом. Такие высокие темпы развития связаны с активным освоением рынков сначала московского, а затем и других регионов страны. Если же сравнивать объемы рынка в ценах 2015 года с целью нивелирования фактора роста цен, то за прошедшие два года рынок увеличился в 1,9 раза. Даже кризисные явления не сказались на его темпах роста. В связи с этим потенциал для дальнейшего расширения рынка фитнес-индустрии России представляется значительным. Несмотря на это, существуют некоторые негативные факторы, тормозящие развитие данного сегмента, в число которых входит несбалансированная на макроуровне экономика¹⁶.

Кроме этого, в развитии рынка платных фитнес услуг населению существует прямая зависимость от уровня доходов населения. Немаловажным фактором в развитии платных фитнес услуг является доступность спортивной инфраструктуры, где могут быть организованы спортивные тренировки. Наиболее развита фитнес индустрия в Москве и Московской области и в Санкт-Петербурге, поскольку в этих субъектах федерации наблюдается наиболее высокий уровень заработных плат населения, хотя спортивная инфраструктура наиболее развита ЦФО(Центральный Федеральный округ) и ПФО(Приволжский Федеральный округ).

Важность занятий физической культурой и спортом описывается в трудах различных ученых, поскольку физические тренировки необходимы для поддержания оптимального состояния здоровья организма человека, что особенно актуально в городских условиях проживания. Пропаганда здорового образа жизни, курс государства на повышение показателей здоровья российских граждан, желание людей выглядеть моложе и стройнее

¹⁶ Меньше 10% россиян занимаются фитнесом регулярно[<http://businesspskov.ru/rdosug/ddrugoe/144438.html>]

обуславливает рост рынка фитнес услуг, а рост благосостояния граждан порождает спрос на платные услуги в спорте для детей .

Проанализируем структуру рынка платных услуг физической культуры и спорта, образовавшегося в сумме за 2013-2017 гг., рисунок 3.2.

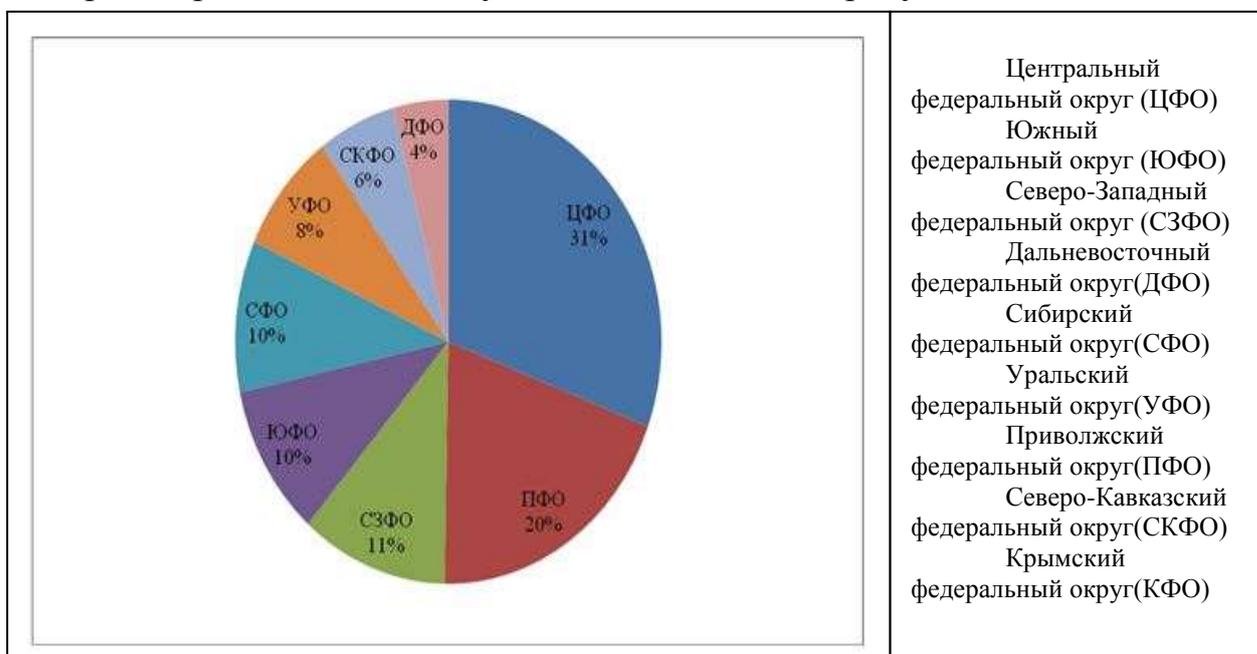


Рисунок 3.2. Структура рынка платных услуг физической культуры и спорта в сумме за 2013-2017 гг.¹⁷

Суммарно за 2013-2017 гг. рынок платных услуг физической культуры и спорта составил 306 млрд. руб. . Из них практически 1/3 объема приходится на ЦФО. Менее всего развит рынок платных услуг физической культуры и спорта в ДФО(Дальневосточный Федеральный округ) и СКФО(Северо-Кавказский Федеральный округ). Так, федеральные округа по объемам рынка платных услуг физической культуры и спорта можно разделить на три группы: ЦФО и ПФО, где объем составил от 60 до 95 млрд. руб.; затем СЗФО(Северо-Западный Федеральный округ), ЮФО(Южный Федеральный округ) и СФО (Сибирский Федеральный округ)с объемами от 30 до 35 млрд. руб.; и УФО(Уральский Федеральный округ), СКФО(Северо- Кавказский Федеральный округ) и ДФО, где объемы составили от 12 до 25 млрд. руб.

¹⁷ Объем платных услуг населению. ЕМИСС. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://fedstat.ru/indicator/31280#]

Таким образом, в ходе исследования было установлено, что рынок платных услуг населению в России гораздо меньше, чем в развитых странах из-за высокой доли продовольствия в расходах и социального неравенства населения, поскольку в развитии рынка фитнес услуг и платных спортивных услуг населению существует прямая зависимость от уровня доходов населения. В целом, за 2013-2017гг. рынок платных услуг физической культуры и спорта составил 306 млрд. руб., из них практически 1/3 объема приходится на ЦФО. Федеральные округа по объемам рынка платных услуг физической культуры и спорта можно разделить на три группы: ЦФО и ПФО, где объем составил от 60 до 95 млрд. руб.; затем СЗФО, ЮФО и СФО с объемами от 30 до 35 млрд. руб.; и УФО, СКФО и ДФО, где объемы составили от 12 до 25 млрд. руб. Во всех регионах рынок платных услуг физической культуры и спорта имеет тенденцию к росту – наибольший прирост был зафиксирован в ЮФО, также в числе лидеров по приросту находятся ДФО, СЗФО и СКФО.

Наиболее крупный рынок платных услуг физической культуры и спорта в ЦФО, который является наиболее благоприятным с точки зрения развития фитнес услуг и платных образовательных услуг для детей в сфере физической культуры и спорта. Не менее благоприятными условиями обладает ПФО (за счет развитой спортивной инфраструктуры) и СЗФО (в основном за счет Санкт-Петербурга). Малыми объемами рынка относительно других регионов обладают ДФО и СКФО, что обусловлено слабой заселенностью ДФО и низким уровнем доходов населения в СКФО. Но, с точки зрения перспективности роста платных услуг физической культуры и спорта, СКФО и ДФО имеют больший потенциал, чем регионы с развитой спортивной инфраструктурой.

Следовательно, для клуба единоборств «Император», в целях расширения ассортимента предоставляемых услуг, целесообразно

организовать фитнес услуги, на начальном этапе это могут быть три –пять видов наименований фитнес услуг, далее ассортиментный перечень целесообразно увеличивать. Также было предложено, для клуба единоборств открывать новые филиалы в других регионах России. Проведенный выше анализ показал, что фитнес индустрия и вообще услуги спорта плохо развиты в регионах. Особенно слабое развитие спорта в Дальневосточном Федеральном округе. Таким образом, открывая филиал по единоборствам именно в этом федеральном округе, будет являться целесообразным, нежели в Центральном федеральном округе или других федеральных округах России.

2) Для управления инвестиционными рисками клуба единоборств «Император» целесообразно внедрение программных продуктов по управлению инвестиционными проектами, проведения финансового анализа и бизнес планирования. Сегодня на рынке программных продуктов существует множество разработчиков и видов программ для финансового планирования, инвестиционного проектирования, наиболее известными являются следующие программы: «Альт-инвест», разработанный фирмой «Альт»; «Мастерская бизнес-планирования», предложенную, компанией «Корпоративные финансы»; «ИНЭК-Аналитик», предложенный компанией «ИНЭК»; Project Expert и Prime Expert, разработанные компанией «Эксперт Системс» (группа «Про-инвест»).

Возможности указанных выше программных продуктов кратко представлены на рисунке 3.3. Рассмотрим кратко характеристику программных продуктов, представленных на рисунке 3.3. Особенностью программных продуктов «Альт-инвест» и «Мастерская бизнес-планирования» являются заложенные в их основе шаблоны электронных таблиц, созданные в MS Excel, с помощью которых пользователи могут

провести инвестиционный и финансовый анализ, расчет инвестиционного проекта.



Рисунок 3.3. Возможности программных продуктов для бизнес-планирования и инвестиционного проектирования¹⁸

Программа «Альт-инвест» относится к разряду «открытых» программных продуктов. Свободное владение этим программным продуктом предполагает наличие у пользователя навыков работы с электронными таблицами. Программа «Альт-инвест» имеет как сильные, так и слабые стороны, рисунок 3.4.

Программный продукт «Мастерская бизнес-планирования» появился на рынке в последние годы и предназначен для компаний малого бизнеса. Как и «Альт-Инвест», он базируется на использовании электронных таблиц MS Excel. Его разработчик – компания «Корпоративные финансы». Комплекс «Мастерская бизнес-планирования» состоит из трех основных модулей: 1) бизнес-план; 2) финансовый анализ; 3) инвестиционный анализ. Модуль «Бизнес-план» позволяет формировать и редактировать разделы документа.

¹⁸ Составлено автором



Рисунок 3.4. Сильные и слабые стороны программного продукта «Альт-инвест»¹⁹

Модуль «Финансовый анализ» предназначен для исследования и предоставления финансовой отчетности компании за прошедшие периоды. Модуль «Инвестиционный анализ» предоставляет главный инструмент

¹⁹ Составлено автором

расчетов, применяемых в комплексе «Мастерская бизнес-планирования». Более подробно, возможности программного продукта «Мастерская бизнес-планирования», представлены на рисунке 3.5.



Рисунок 3.5. Характеристика программного продукта «Мастерская бизнес-планирования»²⁰

Длительность проекта в модуле «Инвестиционный анализ» может достигать 12 периодов (шагов расчета) для стандартной версии и 60 – для профессиональной. Для небольших проектов (на 1–2 года) в качестве шага

²⁰ Составлено автором

рекомендуют выбирать месяц, а при увеличении длительности проекта – квартал или год.

Программный проект серии «ИНЭК-Аналитик» фирмы «ИНЭК» представлен линейкой программных продуктов с возрастающей функциональностью от «ИНЭЕ-АДП до «ИНЭК-Холдинг», а также версией «Банковский аналитик. «ИНЭК-Аналитик» предполагает «закрытые» программные продукты, в которых объединены в одном инструменте ретроспективный финансовый анализ и планирование деятельности. В первом случае оценивается финансовое состояние действующего предприятия на основе его финансовой отчетности, во втором – рассматривается отдельный проект и его реализация на действующем предприятии. Сильные и слабые стороны программного продукта «ИНЭК-Аналитик» представлены на рисунке 3.6.

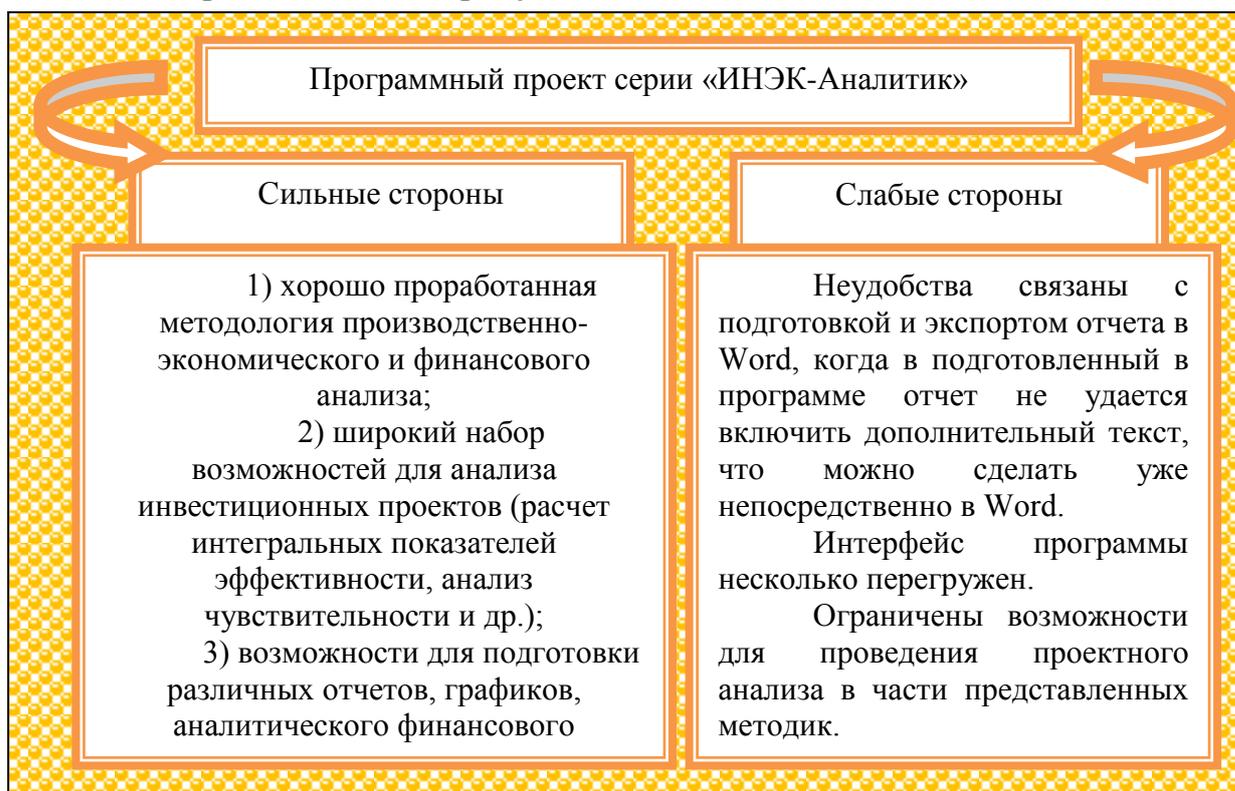


Рисунок 3.6. Сильные и слабые стороны программного продукта «ИНЭК-Аналитик»²¹

²¹ Составлено автором

Программные продукты Project Expert и Prime Expert, развиваемые компанией «Эксперт Системс» (группа «Про-Инвест») имеют преимущества «закрытых» систем и дополненных удобным интерфейсом, полным спектром методик проектного анализа, возможностями их гибкой настройки. Программный продукт Project Expert представляет собой компьютерную аналитическую систему, предназначенную для моделирования бизнеса, разработки бизнес-плана и анализа инвестиционных проектов на основе создаваемой в программе финансовой модели. Структура бизнес-плана соответствует методике UNIDO. Финансовая отчетность соответствует рекомендациям МСФО. Предусмотрена ее детализация и формирование дополнительных форм прогнозной управленческой отчетности. Существует возможность создания собственных аналитических показателей, описания их сложных зависимостей, что обеспечивает создание моделей, адекватных решаемым задачам. Основные возможности программного продукта Project Expert и преимущества представлены на рисунке 3.7.

Программный продукт Prime Expert относится к числу аналитических систем, обеспечивающих моделирование и анализ создания стоимости в компании. Базируется на использовании процессно-ориентированного подхода к моделированию и планированию бизнеса, позволяющего выделять цепочки создания стоимости и проводить их анализ, в том числе в сравнении с другими компаниями отрасли. Обеспечивает создание финансовой модели компании на основе отражения основных (закупки и логистика, производство, сбыт продукции или услуг) и поддерживающих процессов. Создаваемая в Prime Expert финансовая модель учитывает связи с контрагентами (поставщиками, потребителями, кредиторами), что позволяет оценить прогнозную эффективность работы с каждым из них. Все это позволяет сравнивать и выбирать наиболее эффективные направления инвестирования и сегменты рынка.



Рисунок 3.7. Основные возможности программного продукта «Project Expert»²²

²² Составлено автором

В программе Prime Expert формируются стандартные финансовые и детализированные управленческие отчеты, таблицы прогнозных финансовых и инвестиционных показателей, отчеты о создании стоимости. Прогнозная отчетность может быть детализирована, в том числе в разрезе процессов, задействованных в них ресурсов и интегрированных в модель компании контрагентов.

Выделение основных и поддерживающих процессов, разнесение издержек в соответствии с принципами ABC (Activity Based Costing) обеспечивает прогнозирование текущих затрат по проекту и не только по функциональным статьям (сырье, материалы, энергия, заработная плата и пр.), но и по операциям. Применение метода ABC для разнесения накладных расходов позволяет корректно выделять прямые и косвенные издержки, распределять их в соответствии с объемом работ и особенностями их потребления в моделируемых проектах.

Анализ цепочек создания стоимости проводится в разрезе групп потребителей, используемых ресурсов, статей затрат производственных переделов. Графическая и табличная интерпретация позволяет проследить рост стоимости от потребления ресурсов до предоставления услуг, определить те элементы, в которых скрыт потенциал. Для удобства формирования и анализа модели реализована визуальная карта материальных потоков и процессов. Существует возможность импортировать этапы календарного плана из MS Project. Генератор отчетов позволяет включать в него текст, комментировать все включаемые в него таблицы, графики и цепочки. Предусмотрена возможность формировать собственные экспертные заключения с использованием расчетных данных. Многовариантный анализ, реализованный в программе, обеспечивает сравнение различных сценариев инвестиционной программы компании. В том числе предусматривающих реализацию отдельных активов или целых бизнес-единиц. Программа

позволяет ввести в проект несколько ставок дисконтирования (например, для потоков от инвестиционной и финансовой деятельности). Обеспечивает создание вариантов расчета показателей эффективности и финансовых показателей либо путем модификации имеющихся в программе формул расчета, либо путем создания собственных показателей.

Таким образом, выше были рассмотрены особенности наиболее известных программных продуктов, предназначенных для бизнес планирования и инвестиционного проектирования. Все они в принципе предназначены для финансового и инвестиционного анализа, однако имеют отличительные особенности, свои преимущества и недостатки, а также различную стоимость. Отметим также, что из всех выше перечисленных программных продуктов, особой популярностью пользуется «Альт-инвест», таким образом, для анализируемого предприятия клуб единоборств «Император» целесообразно установка именно этого программного продукта. Данный программный продукт позволит снизить инвестиционные риски проектов.

3) Для управления профессиональными рисками клуба единоборств «Император» целесообразно осуществлять страхование детей, занимающиеся в клубе, так как в настоящее время в клубе предусмотрено страхование только взрослых спортсменов и тренеров. Рассмотрим подробнее сущность страхования детей в спорте и рейтинг лучших страховых компаний.

Детское страхование – это востребованная пакетная услуга. Травмы, получаемые несовершеннолетними в результате занятий профессиональным или экстремальным спортом, носят комплексный характер. Пострадавшему может потребоваться длительное дорогостоящее лечение с последующей реабилитацией, которое покроет страховка.

Обоснуем необходимость спортивного страхования детей. Будущие чемпионы начинают заниматься спортом с раннего возраста. Пока растущий

организм гибок и податлив, его можно привести в необходимую физическую форму быстро. Негативные стороны: кости, связки, сухожилия подростка находятся в фазе формирования, они недостаточно крепкие для полноценных взрослых нагрузок; тренировочный процесс сопряжен с пробами и ошибками, последствиями которых могут быть характерные телесные повреждения – ушибы, гематомы, трещины, растяжения, переломы; периоду роста, переживаемому несовершеннолетним, свойственны временные нарушения координации движений; начало полового созревания (11–13 лет) характеризуется протеканием процессов возбуждения в коре головного мозга – они преобладают над торможением и внешне выражаются в повышенных эмоциональных реакциях, частичном ухудшении внимания, чувства времени.

Вышеперечисленные факторы создают мощный мотиватор для оформления спортивной страховки для ребенка, дающую гарантии комфортного выхода из последствий, наступивших в результате несчастного случая (НС). Такое положение дел сказалось на рынке услуг по защите от рисков. В связи с этим, компании разработали подтип пакетных услуг страхования – детские спортивные программы.

Причин оформить детский полис несколько. Основные из них: 1) Выплаты денежных компенсации при наступлении страхового случая (СС). Дополнительные средства помогут вылечить ребенка, травмированного в результате НС; 2) Страховщики сотрудничают с клиниками, предоставляющими обслуживание высокого класса. При наступлении СС пострадавший получит качественную и быструю медицинскую помощь; 3) Страхование детей в спортивных секциях часто является обязательным условием зачисления. Полис – это документ, необходимый для начала профессиональных занятий под эгидой учреждения.

Стандартных рисков, которые покрывает страхование здоровья ребенка для спортивной секции, существует четыре вида: а) телесные повреждения;

б) инвалидность 1,2 групп, явившаяся результатом НС; в) экстренная госпитализация с целью минимизации урона, который был нанесен пострадавшему в результате НС – в отличие от остальных видов рисков предусматривается не всеми страховщиками; г) смерть.

Спортивная страховка для ребенка предусматривает документальное оформление защиты от рисков. Детские полисы подразделяются на три основных вида, таблица 3.2.

Таблица 3.2. Виды детских полюсов²³

№п/п	Виды детских полюсов	характеристика
1	Полис накопительного страхования жизни (НСЖ)	Создается долгосрочный депозит, который «срабатывает» при непредвиденных обстоятельствах как «подушка безопасности»: пример – сбербанковская программа «От несчастных случаев и болезней»
2	Медицинские	Обязательное медицинское страхование (ОМС) – предусматривает базовое бесплатное лечение в государственных организациях
3	Медицинские	Полис новорожденного – разновидность добровольного медицинского страхования (ДМС) для детей до 1 года
4	Медицинские	ДМС – расширенный вариант ОМС с возможностью обслуживаться в платных медицинских учреждениях на льготных условиях
5	Рисковые	Краткосрочные программы, гарантирующие премиальные выплаты только при наступлении СС, например: -спортивное страхование – классическое – на 1 год,
6	Рисковые	сезонное – для детей в спортивных лагерях и на туристических базах на время проведения соревнований или интенсивных тренировок;
7	Рисковые	полис выезжающего за рубеж (ВЗР) для несовершеннолетнего, отбывающего из страны для участия в тренировках или соревнованиях на территории иностранного государства

Спортивная страховка для соревнований- эта разновидность полиса страхования жизни и здоровья от последствий НС, как правило, покрывает все виды травм и телесных повреждений, инвалидность 1, 2 групп или смерть в результате НС. При возможном наступлении СС компенсируются расходы на оплату: скорой медицинской помощи (СМП); обследования и постановки дифференциального диагноза; лечения и реабилитации; необходимых

²³ Составлено автором

лекарственных препаратов, инструментов и материалов; госпитализации, хирургической операции; протезов и другое.

Полис для занятий в спортивной секции- отличие такого полиса от предыдущей разновидности договора защиты от рисков при НС заключается в нюансах оформления – оно носит практически обязательный характер. Большинство серьезных спортивных секций не допустит на свои занятия детей без спортивной страховки – тренеры не хотят брать на себя лишней ответственности за жизнь и здоровье чужого ребенка.

Для зачисления несовершеннолетнего в секцию хватает участия в базовой программе защиты от рисков. Она не сможет покрыть большей части расходов, связанных с травмами, полученными во время занятий профессиональными или экстремальными видами спорта. В полис должны быть включены опции защиты от всех распространенных травм: растяжений и вывихов связок лодыжки; повреждений коленной чашечки; растяжений или разрывов мышц паха; повреждений локтей и предплечий; растяжений подколенных сухожилий, связок голеностопа.

Рассмотрим условия страхования. Оформление детской спортивной страховки подразумевает выполнение ряда требований. К ключевым относят следующие: представителем страхуемого должен выступать родитель, опекун или близкий родственник; оформление может осуществить и тренер, если им приобретается пакетная услуга коллективной защиты от рисков, связанных с тренировками на период их проведения; администрация спортивного учреждения при покупке группового полиса ВЗР.

Базовый пакет спортивного страхования покрывает так называемые стандартные риски. К ним относят: а) Травмы: ушибы, растяжения, вывихи, переломы, разрывы связок и сухожилий; б) Получение инвалидности в результате занятий спортом. Большая часть страховщиков считает СС только

1, 2 группу постоянной нетрудоспособности; в) Смерть от спортивной травмы – то есть, при обстоятельствах, предусмотренных полисом.

При оформлении детского спортивного полиса страховщики могут предъявить дополнительные требования, к ним относят: согласие родителя на полное страхование – 24 (часа)/7 (дней в неделю)/365 – (круглый год); возрастной период до совершеннолетия разбивается на части с определенными лимитами: 0–12 мес., 1–5 лет, 6–14 лет, 15–17 лет; необходимость проведения обязательных медицинских процедур, например, вакцинации; оформление ребенку лицевого счета, идентификационного номера налогоплательщика (ИНН).

Средняя стоимость годового детского спортивного полиса колеблется в районе полутора тысяч рублей. Если вам нужно защитить ребенка на определенный период, вы можете выбрать сезонную программу, но ту, которая будет работать круглосуточно. Большинство страховых компаний, предлагающих этот вид услуг, предусматривает пакет защиты от рисков сроком действия от 1 дня.

Краткосрочные полисы конструируются как защита от рисков в форсированных ситуациях – это страхование ребенка для спортивной секции или лагеря на время проведения мероприятий: интенсивных тренировок, показательных выступлений и соревнований – в процессе участия в них возможно получение травм. Такие продукты бывают и дешевле, и эффективней дорогих годовых программ.

Купить страховой полис ребенку-спортсмену можно практически в любой компании, предоставляющей этот вид пакетных услуг. Крупнейшие организации и лучшие страховые продукты²⁴ представлены в таблице 3.3.

Рассмотрим порядок и размер выплат наступления страхового случая. Чтобы получить денежное возмещение расходов на восстановление здоровья

²⁴ Рейтинг лучших страховых компаний[<https://onlineadvice.ru/4644-sportivnaya-strahovka-dlya-rebenka.html>]

Таблица 3.3. Крупнейшие организации по страхованию спортсменов – детей²⁵

Страховщик	Название программы	Возраст участника (лет)	Покрытие рисков	Максимальная сумма страховой выплаты (рублей)	Годовая стоимость полиса на 1 человека (р.)
Сбербанк Страхование	«Защита близких»	2–24	Травмы, Смерть в результате НС	100 тыс.–0,5 млн.	900–4500
Сбербанк Страхование	«Защита близких»	2–24	Гибель в авиа- или железнодорожной катастрофе	1 млн.	900–4500
Ингосстрах	«Страхование спортсменов»	2–18	Травма, инвалидность, смерть	50 тыс.–0,5 млн.	2 439,5–16 385
Росгосстрах	Пакет Фортуна «Дети» спортивный	1–18	Травма, инвалидность, смерть	30 тыс.–300 тыс.	от 780
АльфаСтрахование	«Дети и спорт»	3–18	Травма, инвалидность, смерть	до 0,5 млн.	500–10 тыс.
ВТБ Страхование	«ОтЛичная защита // Джуниор»	3–17	Травма, госпитализация, инвалидность 1, 2 гр., смерть	до 1 млн.	от 500
Зетта Страхование	«Физкульт-привет!»	5–55	Телесные повреждения, постоянная утрата трудоспособности, гибель в результате НС	до 0,5 млн.	от 799
Военно-страховая компания (ВСК)	«Дети» – пакет:	14–18	Экстренная госпитализация, травма, инвалидность 1, 2 гр., смерть	25 тыс.–200 тыс.	1 260–10 080
Военно-страховая компания (ВСК)	Любительский Профессиональный	14–18	Экстренная госпитализация, травма, инвалидность 1, 2 гр., смерть	25 тыс.–200 тыс.	1 260–10 080
РЕСО-Гарантия	Для школьников «От несчастных случаев»	7–18	Телесные повреждения в результате НС	20 000	100
РЕСО-Гарантия	Для школьников «От несчастных случаев»	7–18	Телесные повреждения в результате НС	50 000	230
РЕСО-Гарантия	Для школьников «От несчастных случаев»	7–18	Телесные повреждения в результате НС	100 000	460

²⁵ Рейтинг лучших страховых компаний[<https://onlineadvice.ru/4644-sportivnaya-strahovka-dlya-rebenka.html>]

пострадавшего, необходимы подтверждения наступления страхового случая. Представителям травмированного несовершеннолетнего понадобится предоставить полный пакет документов из медицинского учреждения с описанием состояния пациента и характера вызвавших его причин. На обращение к страховщику за выплатой компенсации у родителей есть, как правило, от 10 до 30 рабочих дней. Страховая компания перечислит денежные средства после проверки документов.

Механизм начисления материальных средств: за получение травмы страховщик выплачивает фиксированную сумму денег, которая указывается в прилагаемой к договору таблице с перечнем телесных повреждений (для каждого из них); если несовершеннолетний стал инвалидом в результате занятий спортом, его представители вправе рассчитывать на 80% от общего объема компенсации, оговоренной контрактом; в случае смерти заявителя вправе получить все 100% – максимальную сумму страховой выплаты.

Размер компенсации определяется индивидуально и напрямую зависит от следующих факторов: стоимости полиса; информации, предоставленной медицинским учреждением, занимающимся лечением застрахованного лица; характера телесных повреждений; обстоятельств, приведших к НС, в результате которого наступил СС.

Размер компенсации может не совпасть с фактическими затратами на лечение или восстановление пострадавшего застрахованного лица. Он определяется компанией, которая оформила покупателю пакетную услугу, согласно таблице выплат, приведенной в договоре. Чтобы получить компенсацию, родителю понадобится предоставить страховщику пакет необходимых документов: гражданские паспорта собственный и ребенка или его свидетельство о рождении; документы, подтверждающие получение медицинских услуг – справки от врача, выписки из амбулаторной карты, заключения; дополнительный пакет бумаг, который может потребовать

страховщик согласно договору; заявление на получение премиальной выплаты.

Таким образом, выше были рассмотрены основные наиболее крупные компании страховщики для страхования детей спортсменов и особенности страховок. Таким образом, для клуба единоборств «Император» является необходимым внедрение этих видов страхования, как необходимое условие безопасности детей спортсменов.

4) Перестрахование. Для исключения крупных видов рисков, на любых предприятиях применяется –перестрахование. Рассмотрим сущность перестрахования и необходимость для клуба единоборств «Император». Перестрахование –это передача части ответственности за риски по договорам страхования от одной страховой компании к другой. При этом тот, кто передаёт эту ответственность (перестрахователь, цедент), передаёт принимающей компании (перестраховщику) и большую часть страховой премии, полученной за эти части рисков. Смысл перестрахования – в том, чтобы разделить очень крупные по страховым суммам риски на маленькие доли и распределить их между несколькими компаниями (от 2 -3 до 100 и более, смотря какой размер объекта). Это позволяет избежать кумуляции рисков – возможности того, что произойдёт очень большой страховой случай, который полностью разорит страховую компанию. Система перестрахования обеспечивает разделение рисков на маленькие дольки и обмен этими дольками между множеством страховых компаний, так что сумма ответственности каждой из них («портфель») состоит из множества небольших и не связанных друг с другом долек различных рисков. Это делает финансовые результаты компаний более предсказуемыми, повышает их платёжеспособность, и снижает потребность в капитале.

Перестрахование применяется в основном в тех видах страхования, где встречаются очень крупные выплаты и страховые суммы, и при этом сами

выплаты происходят относительно редко. Перестрахование осуществляется между страховыми компаниями и регулируется Законом РФ от 27 ноября 1992 г. N 4015-I «Об организации страхового дела в Российской Федерации» (с изм. и доп. от 3 августа 2018 г.). Клиент –страхователь имеет право знать, как обеспечен перестрахованием («перестраховочной защитой») тот договор страхования, который он готовится заключить с данной страховой компанией. Перестрахованием занимаются как обычные страховые компании, так и специальные, «профессиональные перестраховочные компании». Именно вторая категория, прежде всего крупные западные перестраховщики, задаёт тон на перестраховочных рынках.

Законодательством РФ перестрахование называет коммерческой деятельностью, при которой один страховщик (перестраховщик) защищает имущественные интересы другого страховщика (перестрахователя), связанные с принятием последнего по основному договору (договору страхования) обязательства по страховым выплатам. Перестрахование еще называют страхованием страховщиков или «вторичным» страхованием. В настоящее время перестрахование относится к международному виду страховой деятельности. На сегодняшний день на рынке страхования успешно работают группы страховых компаний, которые специализируются только на операциях перестрахования и называются перестраховщиками.

Согласно статье 967 Гражданского Кодекса Российской Федерации перестрахование исполняется на основании заключенного договора перестрахования между страховщиком и перестраховщиком. Договор перестрахования относится к виду договоров имущественного страхования, где подробно прописываются объекты страхования, особенности лиц, участвующих в договоре перестрахования, а также возможные страховые риски. В качестве подтверждения коммерческого соглашения, помимо договора перестрахования, участниками страхования могут использоваться

прочие нормативные документы, применяемые в деловом обороте страховых компаний. Предмет договора перестрахования – это обязательство перестраховщика при несостоятельности перестрахователя выплатить по конкретному договору страхования страховое возмещение.

Как уже было описано выше, заключать между собой договоры перестрахования имеют право только страховщики. Законодательством РФ разрешено заключение нескольких последовательных договоров. Если условиями договора перестрахования не предусмотрены иные условия, то в соответствии ГК РФ (глава 48, ст. 929, 933) применяются правила к договору страхования, которые применяются по отношению страхования предпринимательского риска. Юридическое лицо, имеющее по основному договору страхования статус страховщика, при договоре перестрахования переходит в разряд страхователей (ч. 2 ст. 967 ГК РФ). На сегодняшний день, в предусмотрены две формы перестрахования: обязательное и факультативное, рисунок 3.8.

Основу перестраховочной защиты серьёзной страховой компании всегда составляет обязательные договоры, они заключаются отдельно по видам страхования. Сами обязательные договоры бывают пропорциональными и не пропорциональными; квотными, эксцедента страховых сумм, эксцедента убытков и эксцедента убыточности (StopLoss).

Таким образом, для клуба единоборств «Император» в настоящее время нет острой необходимости в перестраховании, однако, компания может перестраховать риски имущества юридических лиц, в случае значительной суммы имущества, но в настоящее время такая потребность отсутствует. В любом случае, в перспективе, руководителю клуба единоборств «Император» для обеспечения перестраховочной защиты, при заключении договора страхования, уточнить, есть ли у компании обязательный договор перестрахования по данному виду страхования; не

попадает ли предмет договора (объект, вид ответственности) в список исключений договора перестрахования; каков лимит по обязательному договору перестрахования – достаточен ли он для данного объекта, не потребуются ли ещё и факультативное перестрахование; какая компания является лидером (организатором) обязательного договора. Лучше всего, если это одна из ведущих международных перестраховочных компаний – Мюнхенское перестраховочное общество (Германия), GeneralCologneRe (США–Германия), SCOR(Франция).



Рисунок 3.8. Формы перестрахования²⁶

²⁶ Составлено автором

Лидер из числа российских страховщиков- уже принципиально слабее. При выборе партнеров– страховщиков необходимо оценивать все выше-перечисленные факторы. Таким образом, компания клуб единокорств «Император» сможет обеспечить себе перестраховочные риски.

Итак, подведя итог вышеизложенному, сделаем вывод, что основными мероприятиями, направленными на совершенствование системы управления рисками клуба единокорств «Император» являются: а) совершенствование системы управления предпринимательскими рисками за счет развития предприятия в других регионах и оказания большего ассортимента услуг, в частности было предложено увеличение услуг фитнеса; б) совершенствование системы управления инвестиционными рисками- за счет внедрения программного обеспечения по управлению бизнес проектами и инвестиционному проектированию- программа Альт-Инвест; в) совершенствование системы управления профессиональными рисками- за счет развития страхования детей спортсменов по различным страховым продуктам и полюсам. Все выше перечисленные мероприятия, позволят клубу единокорств снизить риски и повысить финансовую устойчивость на рынке предоставления спортивных услуг. Для того, чтобы оценить, на сколько эффективны данные мероприятия, перейдем к следующему пункту исследования.

3.2 Оценка экономической эффективности от предложенных мероприятий клуба единокорств «Император» и их реализация

Для того, чтобы дать оценку экономической эффективности от предложенных выше мероприятий по управлению рисками клуба единокорств «Император» необходимо сопоставить затраты на мероприятия, положительный экономический эффект(прибыль, объемы продаж,

рентабельность). Отметим, также, что не все выше описанные мероприятия по управлению рисками имеют экономическую эффективность. В частности, мероприятия по управлению профессиональными рисками- страхование детей спортсменов приводит не к получению экономической выгоды спортивного предприятия, а обеспечивает снижение травматизма ребенка и заболеваемости, снижает затраты на лечение, в случае необходимости при определенных повреждениях ребенка (травмы, ушибы и другое).

Кроме этого, выше было предложена системе перестрахования имущества юридических лиц, в данном случае, для компании клуб единоборств «Император» в настоящее время отсутствует необходимость в таком виде перестрахования, поэтому данное мероприятие носит рекомендательный характер.

Единственными видами рисков, которые могут дать экономическую эффективность являются предпринимательские риски и инвестиционные риски. В данном случае, управляя предпринимательскими рисками, для клуба единоборств «Император» было предложено увеличение ассортимента предоставляемых спортивных услуг в части организации фитнеса. Так как именно этот вид услуг пользуется наибольшим спросом в спортивных услугах и занимает наибольший удельный вес в общей структуре оказанных спортивных услуг населению России по данным на 2017г. В связи с этим, рассмотрим какие затраты необходимы для оказания услуг фитнеса. Выше было описано, что фитнес услуги- это достаточно большой ассортимент услуг, однако, на начальном этапе увеличения ассортимента спортивных услуг клуба единоборств «Император» в г. Железнодорожный Московской области, целесообразно открыть тренажерный зал, но для этого не планировать выделение отдельного помещения, а в зале клуба единоборств выделить место площадью 20кв.м. для занятий на тренажерах. В последствии, возможно и увеличение площади. Для оказания услуг

тренажерного зала, целесообразно закупить тренажеры. Сегодня множество компаний производителей предлагают спортивный инвентарь по самым различным ценовым категориям и ассортименту. Наиболее известной компанией производителем тренажерного оборудования является Фабрика спорта(г. Москва). Свою деятельность завод профессионального спортивного оборудования Фабрика спорта начал в 2009 году²⁷. Компания предлагает достаточно большой ассортимент и услугу изготовления отягощений, тренажеров и целых серий оборудования на заказ, по индивидуальным требованиям – начиная от цвета, габаритов и комплектации и заканчивая уникальной конструкцией. Тренажеры компании соответствуют качеству и имеют различную цену начиная от недорогих до элитных.

Преимуществами тренажеров компании «Фабрика спорта» являются: окраска производится полиэфирными порошковыми красками, устойчивыми к ударам и истиранию; при изготовлении тренажеров используются самые современные технологии сварки; регулируемые части тренажеров устанавливаются на мощном широком шарнире; все подвижные, поворотные, вращающиеся узлы тренажеров характеризуются плавностью хода и полным отсутствием люфта; мягкие части тренажеров выполнены из твердого, прочного материала; в тренажерах не используется пластиковая фурнитура. Таким образом, покупка спортивного инвентаря, в частности, тренажеров у компании «Фабрика спорта» является целесообразной. При этом, для клуба единоборств «Император» необходимо приобрести тренажеры по не высокой ценовой категории, в частности по следующим ценам, таблица 3.4.

Данные таблицы 3.4. показывают, что планируется закупить 2 наименования велотренажеров; 1 велоэргометр, 2 беговые дорожки, 2 эллиптических тренажера, 1 спин-байк.

²⁷ Фабрика спорта. Официальный сайт.[<https://www.sportfab.ru>]

Таблица 3.4. Цены на беговые дорожки и велотренажеры для спортивного клуба «Император»²⁸

№ п\п	наименование	Фото модели	Цена, руб.	Количество, ед.	Сумма, руб.
1	Беговая дорожка APLEGATE T10		26490	1	26490
2	Беговая дорожка CARBON T404		28890	1	28890
3	Велотренажер CARBON U100 Велотренажер		9890	1	9890
4	Велотренажер CARBON U200		13890	1	13890
5	CARBON U804 Велоэргометр		19990	1	19990
6	CARBON E100 Эллиптический тренажер		13490	1	13490
7	CARBON E200 Эллиптический тренажер		13490	1	13490
8	BRONZE GYM S800 LC Спин-байк		39990	1	39990
	Итого			8	166120

²⁸ Составлено автором на основании данных предприятия Фабрика спорта. [<https://www.sportfab.ru>]

Цены на все перечисленные наименования колеблется в пределах от 9890 руб. до 39990 руб. Всего этой группы тренажеров планируется закупить 8 наименований на общую сумму 166120 руб. Кроме этого, для тренажерного зала целесообразно приобретение грузоблочных тренажеров. Эта категория тренажеров подразделяется на различные виды: силовые тренажеры для рук и плечей, силовые тренажеры для ног, силовые тренажеры для спины, силовые тренажеры для груди, комплексные силовые центры со встроенными весами, таблица 3.5. Цены на эти виды тренажеров высокие по сравнению с первой группой тренажеров, представленных в таблице 3.4. и минимальная цена составляет 47600 руб.- тренажер кроссовер (одиночный), цена силовых тренажеров для рук и плечей составляет от 67900 руб., цена силовых тренажеров для ног составляет от 64300 руб. до 67500 руб., силовые тренажеры для спины и груди по цене составляют не ниже 71000 руб. Планируется силовых тренажеров в общем количестве 8 наименований на сумму 537200 руб. При этом, силовых тренажеров для рук и плечей в количестве -2 единиц наименований, силовых тренажеров для ног- в количестве 3 единиц наименований, силовых тренажеров для спины и груди по одному наименованию и одно наименование комплексного силового центра со встроенными весами, таблица 3.5.

Итого, планируется приобрести для тренажерного зала клуба «Император» 16 наименований тренажеров, в том числе: силовые тренажеры для спины, груди, ног, плечей, велотренажеры, беговые дорожки, спин-байк, эллиптические тренажеры. Общая сумма затрат на покупку всех выше перечисленных тренажеров составит 703320 руб. Кроме затрат на покупку необходимого инвентаря для тренажерного зала, необходимы финансовые ресурсы для оплаты труда тренера тренажерного зала. Средняя заработная плана спортивного клуба «Император» составляет 21,6 тыс. руб., как это уже было описано в выше представленном анализе, однако, целесообразно

Таблица 3.5. Цены на грузоблочные тренажеры для спортивного клуба «Император»²⁹

№ п/п	наименование	Фото модели	Цена, руб.	Количество, ед.	Сумма, руб.
1	Силовые тренажеры для рук и плечей				
1.1	Тренажер для задних дельт		67900	1	67900
1.2.	Тренажер бицепс-трицепс машина		75800	1	75800
2	Силовые тренажеры для ног				
2.1	Тренажер для отводящих мышц бедра		64300	1	64300
2.2	Тренажер для приводящих мышц бедра		67500	1	67500
2.3	Тренажер голень-машина сидя		67300	1	67300
3	Силовые тренажеры для спины				
3.1	Тренажер пулловер с легким стартом		74900	1	74900
4	Силовые тренажеры для груди				
4.1	Тренажер грудь-машина (Баттерфляй)		71900	1	71900
5	Комплексные силовые центры со встроенными весами				
5.1	Тренажер кроссовер (одиночный)		47600	1	47600
	Итого			8	537200

²⁹ Составлено автором на основании данных предприятия Фабрика спорта. [<https://www.sportfab.ru>]

установить заработную плату тренера тренажерного зала ниже средней, в пределах 20 тыс. руб. в месяц. Отметим, что привлекать новых тренеров для тренажерного зала на начальном этапе открытия, не целесообразно, лучшим выходом из ситуации будет являться привлечение уже существующих тренеров на 0,5 ставки. Таким образом, привлечь двух тренеров с оплатой труда по 10,0 тыс. руб. из штатного расписания, в совокупности фонд оплаты труда в месяц составит 20,0 тыс. руб., в год оплата труда составит 240,0 тыс. руб. Таким образом, общая сумма расходов на начальном этапе открытия тренажерного зала составит 943320 руб., при этом единовременные затраты-затраты на покупку тренажеров в сумме 703320 руб., затраты на оплату труда- постоянные- 240000 руб. в год.

Для оценки экономического эффекта от тренажерного зала, необходимо определить ценовую политику и количество посетителей. По имеющимся данным в сети Интернет цена на посещение тренажерных залов в Москве и Московской области делятся на три категории: низкие- до 250 руб., ниже среднего от 250 руб. до 500 руб., средние от 500 до 800 руб., выше среднего от 800 до 2000 руб. и высокие цены от 2000 руб. до 16500 руб. При этом, большинство фитнес клубов предпочитают работать по ценам низким и средним, в частности, исследования из 602 компаний, оказывающих услуги тренажерного зала, 61,96% предприятий спорта оказывают услуги по минимальным и средним ценам, меньшая часть приходится на предприятия спорта, предпочитающие высокую ценовую политику, таблица 3.6.

Однако, на начальном этапе открытия тренажерного зала в клубе «Император» целесообразно ориентироваться на низкие цены и установить цену за 1 час. занятий в тренажерном зале в размере 250 руб. Кроме этого, важно, какое количество посетителей способен привлечь тренажерный зал.

Таблица 3.6. Цены на тренажерные залы в Москве и Московской области³⁰

Количество предприятий спорта, ед.	50	160	163	164	65
Ценовая категория	низкие	Ниже среднего	Средние	Выше среднего	Высокие
Цена, руб.	до 250 руб.	250-500	500-800	800-2000	2000-16500

По имеющимся данным, 20 человек посетителей в день в тренажерном зале- это вполне реальная цифра³¹, однако, не стоит обольщаться и прием плановый показатель посещения тренажерного зала меньше данного показателя, к примеру 15 человек. Далее, возможно и увеличение количества посетителей тренажерного зала. Таким образом, при количестве посетителей 15 человек в день и сумме 250 руб. годовая выручка составит 1350000 руб. За минусом расходов на заработную плату в сумме 240000 руб., прибыль от продаж данного мероприятия может сформироваться на уровне 1110000 руб.в год. Отметим, что при этом, окупаемость затрат на тренажеры произойдет в первый год реализации проекта, так как полученная прибыль превышает показатели затрат на покупку тренажеров для тренажерного зала клуба «Император».

Если предположить, что доходы компании в перспективе от клуба единоборств составят также как и в 2017г., а именно 12 190 500 (двенадцать миллионов сто девяносто тысяч пятьсот) рублей, добавив к этой выручке сумму от тренажерного зала, в совокупности выручка возрастет до 13540500 руб., а это на 11,07% выше показателя 2017г., рисунок 3.9.

При этом, показатель прибыли от основной деятельности увеличится до 3608767 руб., а это на 44,42% выше показателя 2017г., рисунок 3.9. Не менее важным показателем является рентабельность продаж, которая после

³⁰ Составлено автором на основании данных: Цены и стоимость занятий в тренажерном зале [https://msk.fitness.firmika.ru]

³¹ Доходы тренажерного зала[Электронная версия][Ресурс: http://biz911.net]

проведения мероприятий покажет рост в пределах 6,15% и сформируется на уровне 26,65%, рисунок 3.9.

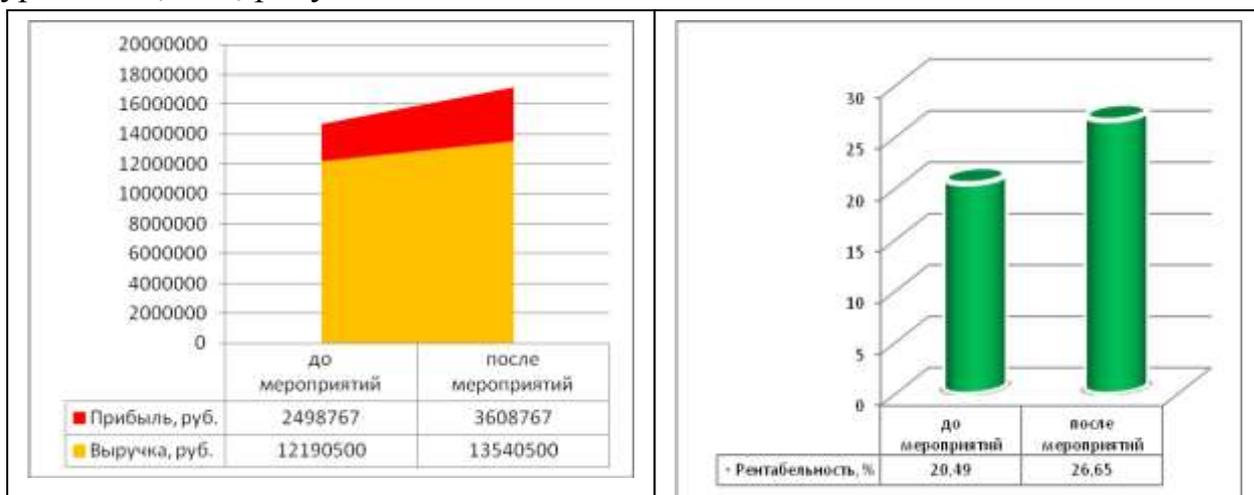


Рисунок 3.9. Экономическая эффективность после проведения мероприятий :

открытие тренажерного зала в клубе «Император»³²

Итак, если компания клуб единоборств «Император» начнет оказывать услуги тренажерного зала в г. Железнодорожный Московской области, то позволит себе повысить показатели объемов продаж, прибыли и рентабельности, при этом, выручка увеличится на 11,07%, прибыль возрастет на 44,42%, а показатель рентабельности даст прирост более, чем на 6% и составит 26,65%. Кроме этого, выше было предложено для снижения предпринимательских рисков, открывать филиалы в других регионах России по оказанию услуг клуб единоборств. Следовательно, если по франшизе также открыть филиал клуба в одном из регионов, то будет обеспечен прирост объемов продаж и прибыли компании на ту же величину, которую компания получала в 2017г. открыв филиал в г. Железнодорожный, таким образом, в целом прирост выручки от всех выше перечисленных мероприятий (открытие филиала в регионе и оказание услуг тренажерного зала в г. Железнодорожный) составит 111,07%, при этом прибыль возрастет более, чем в два раза и составит 6107534 руб., рисунок 3.10. Не останется на

³² Составлено автором

месте и показатель рентабельности, который увеличится на 3,25% и составит 23,74%, рисунок 3.10.

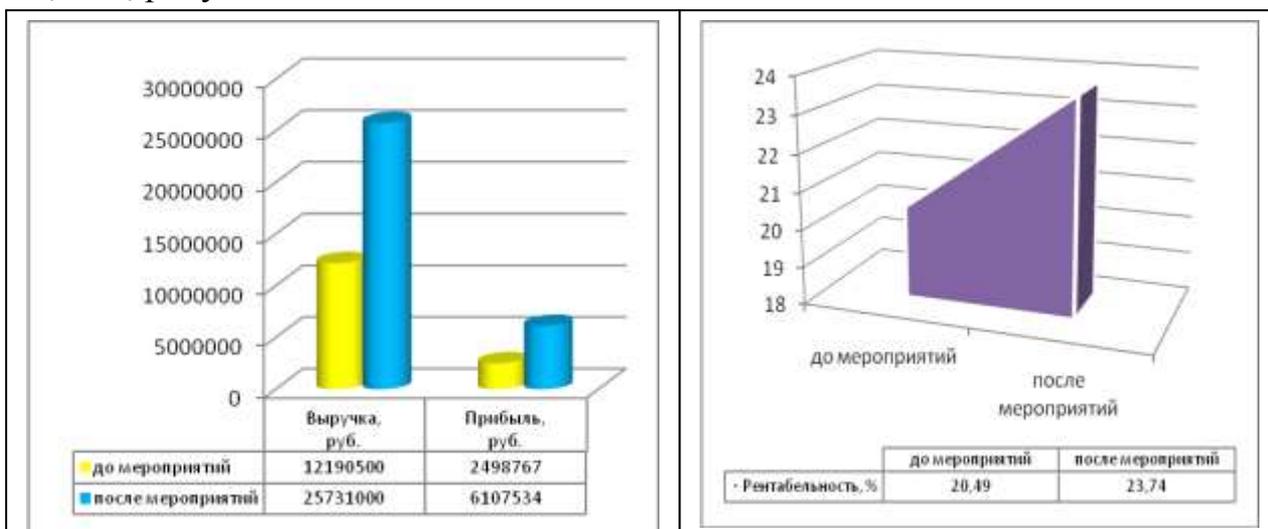


Рисунок 3.10. Экономическая эффективность после проведения мероприятий: открытие тренажерного зала в клубе «Император» и открытие филиала клуба единоборств³³

Отметим, что показатель рентабельности после проведения мероприятий: открытие тренажерного зала в клубе «Император» и открытие филиала клуба единоборств будет выше к уровню 2017г. (до проведения мероприятий), однако, он снизится по сравнению с показателем рентабельности после проведения мероприятий : открытие тренажерного зала в клубе «Император». В частности, открытие тренажерного зала в г. Железнодорожный Московской области повысит рентабельность до 26,65%, а проведение мероприятий по открытию филиала клуба единоборств в одном из регионов России, позволит удерживать рентабельность на уровне 23,74%. Поэтому в данном случае, более выгодным является увеличение ассортимента спортивных услуг в г. Железнодорожный за счет открытия тренажерного зала, но если в других регионах также оказывать этот вид услуг, то произойдет прирост показателя рентабельности. В любом случае

³³ Составлено автором

проведение данных мероприятий целесообразно, это существенно увеличит прибыль и рентабельность анализируемой спортивной организации.

Кроме предпринимательских рисков, предприятие подвержено инвестиционным рискам и выше было предложено внедрение программного обеспечения по управлению инвестиционными проектами, в частности, был выбран программный продукт «Альт-инвест», цены на данный продукт зависят от версии программы, таблица 3.7.

Таблица 3.7. Цены на программные продукты «Альт-инвест»³⁴

Программный продукт	Версия	Корпоративная лицензия (до 5 рабочих мест), руб.	Дополнительные пользователи, руб.
Пакет «Прогноз»		166000	16600
Пакет «Прогноз Сумм»		221000	22100
Альт-Инвест	8	110000	11000
Альт-Инвест финансы	8	165000	16500
Альт-Инвест Строительство	7	135000	13500
Альт-Финансы	3	80000	8000

Таким образом, цены на программный продукт «Альт-инвест» составляют от 100 тыс. руб. и более, для компании клуб единоборств это не значительная сумма, которую она может себе позволить. При этом, будут обеспечены снижение инвестиционных рисков, в частности, при открытии филиала по франшизе в г. Железнодорожный Московской области, объем инвестиций составил 1 152 231 (один миллион сто пятьдесят две тысячи двести тридцать один) рубль. Следовательно, программный продукт позволит снизить риски на указанную выше сумму. В случае, если другие проекты компании клуба единоборств «Император» потребуют большего вложения инвестиций в проект, то и снижение рисков будет обеспечено на соответствующую величину, так как данный программный продукт

³⁴ Составлено автором на основании данных предприятия Альт-Инвест[<https://www.alt-invest.ru>]

позволяет снижать любые виды рисков, связанные с неэффективным вложением финансовых ресурсов.

Резюмируя выше изложенное, можно сделать вывод, что для клуба единоборств «Император» для снижения рисков были предложены следующие мероприятия: 1) предпринимательские риски снизить путем увеличения ассортимента спортивных услуг и открытия тренажерного зала в г. Железнодорожный Московской области; также было предложено открыть филиал в одном из регионов России, также по франшизе клуба единоборств, но без дополнительных услуг (тренажерного зала); 2) инвестиционные риски предлагается снизить за счет внедрения программного обеспечения- «Альт-Инвест», данный программный продукт позволит сократить риски, связанные с неэффективным вложением финансовых ресурсов в те или иные проекты; 3) профессиональные риски предлагается снизить за счет развития страхования детей спортсменов по различным страховым продуктам (ушибы, несчастные случаи и другое). Кроме выше перечисленных мероприятий было также предложено- перестрахование рисков, однако, в настоящее время компания не нуждается в данном виде перестрахования рисков и предложенное мероприятие носит рекомендательный характер. Все выше перечисленное позволит компании клуб «Император» увеличить объемы продаж, прибыли и рентабельности, а также снизить риски, связанные с травматизмом и заболеваемостью детей спортсменов. Затраты на предложенные мероприятия, в частности для открытия тренажерного зала, программное обеспечение- не являются значительными для компании, и окупятся в первый год реализации проекта, при этом экономическая выгода является ощутимой. В связи с этим, предложенная система снижения предпринимательских, инвестиционных и профессиональных рисков для спортивного клуба «Император» является целесообразной и требует незамедлительной реализации. Только эффективная система управления

спортивным клубом и своевременное снижение рисков, позволит компании «Император» занять наибольшую долю на рынке оказания спортивных услуг населению.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

(примерный)

- Закон РФ от 27 ноября 1992 г. N 4015-I "Об организации страхового дела в Российской Федерации" (с изм.и доп. от 3 августа 2018 г.);
- Аникина И.Н. Особенности конкуренции на рынке спортивно-оздоровительных услуг // Глобальные проблемы модернизации национальной экономики. 2016. С. 286-296.
- Беспалова Д.Е., Выборнова Л.А. Анализ рынка платных услуг населению // Экономика и социум. 2016. № 4-1 (23). С. 235-238.
- Бобровский Е.А. Спортивная инфраструктура как инструмент развития спорта в регионе // Региональный вестник. 2017. № 3. С. 36-37.
- Бобровский Е.А. Финансирование оснащения ФОКов спортивно-технологическим оборудованием в разрезе регионов Российской Федерации // Иннов: электронный научный журнал. 2018. №3 (36). URL: <http://www.innov.ru/science/economy/finansirovanie-osnashcheniya-fokov/>
- Ефремова М.В., Чкалова О.В., Бошман Т.К. Анализ российского рынка фитнес-услуг // Экономический анализ: теория и практика. 2015. № 21 (420). С. 25-37.
- Кораблев Н.А., Похилюк А.В. Динамика объема платных услуг населению и взаимосвязь с уровнем доходов // Современные аспекты экономики. 2014. № 4 (200). С. 131-136.
- Корогодина Е.А. Рост популярности фитнес-услуг как показатель роста благосостояния населения // Иннов: электронный научный журнал, 2018. №5 (38). URL: <http://www.innov.ru/science/economy/rost-populyarnosti-fitness-uslug-kak/>
- Министерство спорта РФ. Статистическая информация. [Электронный

ресурс] – Режим доступа: <https://www.minsport.gov.ru/sport/physical-culture/statisticheskaya-inf/>

Объем платных услуг населению. ЕМИСС. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://fedstat.ru/indicator/31280#>

Общая характеристика фитнес индустрии в России[Электронная версия][Ресурс: https://studwood.ru/1121794/marketing/obschaya_harakteristika_fitnes_industrii_rossii]

Перестрахование.[Электронная версия][Ресурс: <http://souzsk.ru/o-perestrahovanii>]

Развитие рынка фитнес услуг (на примере федеральных округов РФ) <https://www.innov.ru/science/economy/razvitie-rynka-fitnes-uslug-na-prim/>

Спортивная страховка для ребенка - виды, условия и порядок оформления, рейтинг лучших страховых компаний[<https://onlineadvice.ru/4644-sportivnaya-strahovka-dlya-rebenka.html>]

Соломахина Т.Р. Сравнительный анализ развития ФКиС в ЦФО и СЗФО // Иннов: электронный научный журнал. 2018. №6 (39). URL:

<http://www.innov.ru/science/economy/sravnitelnyy-analiz-razvitiya-fkis-cfo/>

Сахарова А.А. Физическая культура и спорт как важнейшие социальные факторы, способствующие оздоровлению населения // Современные тенденции развития науки и технологий. 2016. № 6-4. С. 139-141.

Соловьева Т.С. Уровень физической активности и мотивированности городского населения к занятиям физической культурой и спортом // Проблемы развития территории. 2016. № 3 (83). С. 119-136.

Степанян С.С., Третьяков М.М. Анализ развития рынка фитнес услуг в России // Молодежный научный форум: общественные и экономические науки. 2017. № 5 (45). С. 353-357.

- Трушина Е.А. Развитие спортивной индустрии в России // Интерактивная наука. 2016. № 10. С. 165-167.
- Тетушкин В.А. Маркетинговый анализ рынка платных услуг населению в условиях экономического кризиса в России // Финансовая аналитика: проблемы и решение. 2017. № 6 (336). С.614-630.
- Трусова В.П., Первых Т.Н., Ефремов О.В. Платные образовательные услуги в сфере физической культуры и спорта // В сборнике Опыт, достижения, перспективы торговли и экономики. С. 68-73.
- Фазлутдинов Р.М. Проблемы ценообразования в сфере спортивно-оздоровительных услуг // В сборнике Актуальные вопросы современной науки. 2016. С. 140-143.
- Филоненко Н.В. Развитие платных услуг физической культуры и спорта в бюджетных физкультурно-спортивных комплексах: мнение экспертов // Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2016. № 48. С. 251-259.
- Ширков Ю.А. Анализ заработных плат спортивных тренеров в различных по видам организациях // Иннов: электронный научный журнал. 2018. №3 (36). URL: <http://www.innov.ru/science/economy/analiz-zarabotnykh-plat-sportivnykh/>
- Ширков Ю.А. Развитие спортивной инфраструктуры в малонаселенных федеральных округах РФ как фактор повышения социально-экономического развития // Иннов: электронный научный журнал. 2018. №4 (37). URL: <http://www.innov.ru/science/economy/razvitie-sportivnoy-infrastruktury-/>

ПРИЛОЖЕНИЯ

