

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования «Южно-Уральский государственный университет»  
(национальный исследовательский университет)  
Высшая школа экономики и управления  
Кафедра «Прикладная экономика»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент, директор  
ООО «ПМБК»

\_\_\_\_\_ Е.А.Циликова  
\_\_\_\_\_ 2019 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой,  
д.э.н., доцент

\_\_\_\_\_ Т.А.Худякова  
\_\_\_\_\_ 2019 г.

Повышение конкурентоспособности ООО «ПМБК» путём внедрения  
терминалов самообслуживания

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА  
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ  
ЮУрГУ – 38.03.02.2019.456. ПЗ ВКР

Руководитель работы,  
старший преподаватель

\_\_\_\_\_ Г.Л. Угарова  
\_\_\_\_\_ 2019 г.

Автор работы,  
студент группы ЭУ-571

\_\_\_\_\_ К.А. Акатьева  
\_\_\_\_\_ 2019 г.

Нормоконтролер,  
старший преподаватель

\_\_\_\_\_ М.Г. Трубеева  
\_\_\_\_\_ 2019 г.

## АННОТАЦИЯ

Акатьева К.А. Повышение конкурентоспособности ООО «ПМБК» путём внедрения терминалов самообслуживания. – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ-571, 2019, 91 с., 10 ил., 18 табл., библиогр. список – 75 наим., 2 приложения, 15 л. раздаточного материала ф. А4.

Объектом исследования стало повышение конкурентоспособности ООО «ПМБК».

Целью выпускной работы является разработка проекта расширения услуг в качестве повышения эффективности работы ООО «ПМБК».

Теоретическая часть выпускной квалификационной работы содержит аспекты конкурентоспособности деятельности букмекерской компании, анализ конкурентоспособности деятельности ООО «ПМБК», также анализ зарубежного и российского опыта букмекерских организаций.

Практическая часть выпускной квалификационной работы включает рекомендации по повышению конкурентоспособности деятельности букмекерской компании путём внедрения терминалов самообслуживания, оценку эффективности представленных мероприятий.

В результате проведённой работы был создан и обоснован проект, направленный на увеличение прибыли компании путём внедрения технических инноваций, рассчитан экономический эффект от внедрения проекта и рассмотрено изменение конкурентоспособности ООО «ПМБК» после внедрения предложенных изменений.

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования «Южно-Уральский государственный университет»  
(национальный исследовательский университет)

Высшая школа экономики и управления

Кафедра «Прикладная экономика»

Направление «Менеджмент»

УТВЕРЖДАЮ:

Заведующий кафедрой,

д.э.н., доцент

\_\_\_\_\_ Т.А.Худякова

\_\_\_\_\_ 2019 г.

### **З А Д А Н И Е**

на выпускную квалификационную работу студента

Акатьевой Кристины Александровны

Группа ЗЭУ- 571

1 Тема работы – «Повышение конкурентоспособности ООО «ПМБК» путём внедрения терминалов самообслуживания», утверждена приказом по университету от «25» апреля 2019 г. № 899.

2 Срок сдачи студентом законченной работы «18» июня 2019 г.

3 Исходные данные к работе

Литература по теории и методологии организации деятельности фирмы, планирования деятельности предприятия и бизнес - планирования.

4 Перечень вопросов, подлежащих разработке

1 Теоретические аспекты конкурентоспособности деятельности букмекерской компании

1.1 Сущность конкуренции и конкурентоспособности, и факторы, влияющие на конкурентоспособность фирмы



## КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН

Наименование этапов выпускной квалификационной работы	Сроки выполнения этапов работы	Отметка о выполнении руководителя
Введение, обзор литературы, актуальность выбранной темы	25.02.2019	
Аналитическая часть	26.02.2019- 10.03.2019	
Экономическая часть	11.03.2019- 21.04.2019	
Организационная часть	22.04.2019- 20.05.2019	
Готовность к предзащите (70% готовности)	20.05.2019- 24.05.2019	
Предварительная защита	28.05.2019- 30.05.2019	
Нормоконтроль	22.06.2019	
Допуск к защите	20.06.2019	
Получение рецензии, отзыва	20.06.2019	
Защита бакалаврской работы	25.06.2019	

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ / Т.А. Худякова /  
(подпись) (расшифровка подписи)

Руководитель \_\_\_\_\_ / Г.Л. Угарова /  
(подпись) (расшифровка подписи)

Задание принял к исполнению \_\_\_\_\_ / К.А.Акатьева /  
(подпись) (расшифровка подписи)

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БУКМЕКЕРСКОЙ КОМПАНИИ .....	9
1.1 Сущность конкуренции и конкурентоспособности и факторы, влияющие на конкурентоспособность фирмы.....	9
1.2 Методы и критерии оценки конкурентоспособности предприятия.....	20
2 ЗАРУБЕЖНЫЙ И РОССИЙСКИЙ ОПЫТ БУКМЕКЕРСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	29
2.1 Анализ зарубежного опыта букмекерской деятельности.....	29
2.2 Анализ российского опыта букмекерской деятельности.....	41
2.3 Анализ конкурентоспособности деятельности ООО «ПМБК».....	57
3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «ПМБК» ПУТЁМ ВНЕДРЕНИЯ ТЕРМИНАЛОВ САМООБСЛУЖИВАНИЯ.....	71
3.1 Внедрение терминалов самообслуживания в ООО «ПМБК».....	71
3.2 Оценка эффективности мероприятий.....	76
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	81
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	83
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	90
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Рейтинг популярности букмекерских контор.....	90
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Количество запросов о букмекерах.....	91

## ВВЕДЕНИЕ

С переходом на рынок предприятие, получив экономическую независимость в управлении производством и предпринимательской деятельностью, на свой страх и риск определяет, какие продукты, где, когда, какое качество производить, кому, на каких условиях и по какой цене продать это. В свою очередь, конкурентоспособность предприятия зависит от качества управления и конкурентоспособности его продукции.

В настоящее время бизнес становится все более сложным, разнообразным и динамичным. Технологии, люди, информация, деньги, система управления меняются гораздо быстрее, чем раньше, что приводит к созданию все более конкурентных рынков. Предприятия вынуждены постоянно разрабатывать и применять инновационные стратегии для того, чтобы занять конкурентную позицию на рынке. В то время как фирмы конкурируют друг с другом, такие инфраструктуры, как телекоммуникации, транспорт, образование и технические навыки, побуждают предприятия конкурировать. Основа конкуренции – всегда идти в ногу с техническим, технологическим, информационным прогрессом и не отставать от постоянно меняющихся условий.

Рассматриваемая тема в настоящее время недостаточно разработана из-за того, что обеспечение конкурентоспособности довольно сложно всесторонне проанализировать. Также трудно получить информацию о рынке в целом и о том, какой стратегии придерживается конкретная фирма и с какими результатами. Это определяет её актуальность.

На современном этапе развития экономики все больше внимания уделяется повышению конкурентоспособности предприятия. Многие предприятия в процессе постепенного развития и формирования постоянно развивают способность к конкуренции. Экономические субъекты для выживания, безусловно, должны следовать требованиям рынка: удовлетворять потребности покупателей с более высоким качеством и по более доступной цене.

Это требование отражает стремление рыночной экономики привлечь внимание покупателей и побудить их приобретать свои товары.

Создание, внедрение и широкое распространение новых продуктов, услуг и технологических процессов становятся ключевыми факторами роста производства, занятости, инвестиций и внешнеторгового оборота. Именно здесь кроются самые значительные резервы для улучшения качества продукции, экономии трудовых и материальных затрат, повышения производительности, улучшения организации производства и повышения его эффективности. Все это, в конечном итоге, определяет конкурентоспособность предприятий и их продукции на внутреннем и мировом рынках, улучшение социально-экономической ситуации в стране.

Когда предприятие вступает в рыночную конкуренцию, ему помогают конкурентные факторы, которые отличают его от конкурентов. К этим факторам относятся продукт, технология, сеть для продвижения продукта и т.д. Для повышения эффективности хозяйственной деятельности, прежде всего, рассматриваются преимущества с точки зрения конкурентоспособности предприятия, что относится к способности своевременно применять новые технологии, использовать результаты инноваций. Новые конкурентные модели на рынке появляются в пользу тех предприятий, которые имеют возможность использовать знания, опыт и технологии для создания новых продуктов, новых технологий, новых услуг.

В условиях экономического развития общества важность инноваций все более возрастает, и на современном этапе инновации становятся важнейшим инструментом конкурентной борьбы экономических субъектов на всех уровнях иерархии – от отдельных структурных подразделений предприятий до стран и регионов в целом.



Таким образом, в условиях современной конкуренции, сокращения жизненного цикла товаров и услуг, освоения новых разнородных технологий, одним из основных условий формирования конкурентоспособной стратегической перспективы развития предприятия все больше становится его инновационная деятельность. Предприятия, которые формируют стратегическое поведение на основе инновационного подхода, то есть основной целью является освоение новых технологий, выпуск новых товаров и услуг, возможность завоевать лидирующие позиции на рынке, поддерживать высокие темпы роста, снижать затраты.

**Цель работы:** рассмотреть повышение конкурентоспособности деятельности букмекерской компании путём внедрения терминалов самообслуживания.

**Задачи работы следующие:**

- рассмотреть сущность конкуренции и конкурентоспособности и факторы, влияющие на конкурентоспособность фирмы;
- рассмотреть методы и критерии оценки конкурентоспособности предприятия;
- проанализировать зарубежный опыт букмекерской деятельности;
- проанализировать российский опыт букмекерской деятельности;
- проанализировать конкурентоспособности деятельности компании;
- рассмотреть рекомендации по повышению конкурентоспособности деятельности букмекерской компании путём внедрения терминалов самообслуживания.

**Объект исследования:** ООО «ПМБК».

**Предмет исследования:** повышение конкурентоспособности деятельности компании.

**Результаты работы:**

- определены организационные аспекты внедрения терминалов самообслуживания;
- рассчитаны основные расходные статьи внедрения терминалов самообслуживания;
- рассчитана эффективность проекта;

Основными методами, используемыми в работе, являются научные методы экономического анализа и синтеза, сравнения, относительные значения, диалектический метод и др.

Содержание выпускной квалификационной работы.

Во введении обосновывается актуальность исследования, описаны цель, задачи, объект, предмет и основные результаты работы.

В первом разделе излагаются теоретические аспекты конкурентоспособности деятельности букмекерской компании. Охарактеризована сущность конкуренции, конкурентоспособности и факторы, влияющие на конкурентоспособность фирмы. Описана методика и критерии оценки конкурентоспособности предприятия.

Во втором разделе представляется анализ конкурентоспособности деятельности букмекерской компании путем внедрения терминалов самообслуживания. Рассмотрены зарубежные и российские игорные заведения. Проведен анализ конкурентоспособности деятельности ООО «ПМБК».

В третьем разделе разрабатываются рекомендации по повышению конкурентоспособности деятельности ООО «ПМБК» путем внедрения терминалов самообслуживания. Рассчитываются показатели эффективности его реализации, которые свидетельствуют о его экономической эффективности.

В заключении делаются выводы о проделанной работе, расчетах и приводятся основные итоги исследования внедрения терминалов самообслуживания.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БУКМЕКЕРСКОЙ КОМПАНИИ

## 1.1 Сущность конкуренции и конкурентоспособности и факторы, влияющие на конкурентоспособность фирмы

В современных условиях поступательное функционирование экономических субъектов происходит в условиях конкуренции, что является фундаментальным фактором их развития в государственных производственно – экономических системах рыночного типа. Как объективный фактор развития общественного производства, конкуренция существует в различных проявлениях. Это зависит от количества товаропроизводителей, присутствующих на этом конкретном рынке, форм конкуренции, методов освоения и расширения рынков и т.д.

Конкуренцию можно разделить на два типа: ценовая и неценовая. Ценовая конкуренция – это есть такое соперничество продавцов, когда каждый стремится выиграть за счёт более приемлемой для покупателя цены, проще говоря, продавец старается предложить товар по цене, ниже конкурентной.

Через ценовую конкуренцию продавцы влияют на спрос главным образом посредством изменения в цене. Чем уникальнее предложение продукции с точки зрения потребителей, тем больше у маркетологов свободы в установлении цен выше, чем у конкурирующих товаров.

При ценовой конкуренции продавцы двигаются по кривой спроса, повышая или понижая свою цену. Это гибкий инструмент маркетинга, поскольку цены можно быстро и легко изменить, учитывая факторы спроса, издержек или конкуренции. Однако из всех контролируемых переменных маркетинга конкурентами легче всего дублировать именно эту, что может привести к

стратегии копирования или даже ценовой войне. Более того, правительство следит за ценовыми стратегиями.

Механизм ценовой конкуренции следующий. Фирма – производитель устанавливает на свою продукцию цены ниже рыночных цен. Конкуренты не могут последовать за ней, они не могут удержаться на рынке и уходят с него или разоряются. В случае, когда экономическая мощь конкурентов одинаковая, применяется маневрирование ценами. Оно заключается в предоставлении покупателям различных скидок, снижении цен на продукцию, установление на товары разного качества одинаковой цены или их сближении.

Неценовая конкуренция – метод конкурентной борьбы, в основу которого положено не ценовое превосходство над конкурентами, а достижение более высокого качества, технического уровня, технологического совершенства, с большей надежностью, более длительными сроками службы и другими более совершенными потребительскими свойствами. Существенную роль в неценовой конкуренции играют: оформление, упаковка, последующее техническое обслуживание, реклама.

Неценовая конкуренция минимизирует цену как фактор потребительского спроса, выделяя товары или услуги посредством продвижения, упаковки, поставки, сервиса, доступности и других маркетинговых факторов.

В рыночной экономике конкуренция действует во всех частях процесса общественного воспроизводства: производство, распределение, обмен и потребление.

Общественное воспроизводство развивается под воздействием конкуренции товаров и услуг, капитала, труда, кредита, валюты и связан с развитием специализации, разделением труда и присутствием различных профессиональных групп, действующих на соответствующих уровнях процесса общественного воспроизводства. Поскольку конкуренция пронизывает все фазы общественного воспроизводства, все его участники вступают в конкуренцию.

В настоящее время неценовая конкуренция в ее различных формах становится все более важной. Усиление конкуренции в сфере неценовых факторов во многом связано с увеличением количества технически сложных видов продукции и услуг, рассчитанных на длительные периоды эксплуатации. В этих условиях особую роль играет цена потребления, которая отражает совокупную сумму расходов покупателя, необходимых для приобретения и полноценного потребления (использования) продукта в течение его экономически обоснованного срока службы. Анализ показывает, что цена продажи массовых товаров длительного пользования (автомобили, тракторы, холодильники, станки и т.д.) в общих затратах за весь их жизненный цикл обычно составляет всего 10–20%. Из этого следует, что конкурентоспособными являются не товары длительного пользования с самой низкой ценой на рынке, а товары с более низкой потребительской ценой в течение всего жизненного цикла [2, с. 15].

Поэтому элементы общей потребительской цены, лежащие за пределами продажной цены, становятся все более важными объектами конкуренции. Речь идет о таких неценовых параметрах продукции, как качество, новизна, прогрессивность и надежность дизайна, соответствие международным стандартам, простота эксплуатации, послепродажное обслуживание, готовность к потреблению и т.д.

Важным аспектом повышения конкурентоспособности организации является формирование системы потребительских ценностей. Эти параметры продукта формируют новые области конкуренции. Особое значение в конкурентной борьбе приобретает как качественное улучшение выпускаемой продукции, так и внедрение новых, более экономичных методов ее производства. Между конкуренцией и конкурентоспособностью существует органическая связь. В широком смысле конкурентоспособность – это способность опередить других участников рынка в достижении их целей в

борьбе за укрепление своих позиций как на внутреннем, так и на внешнем рынках.

Это проявляется в том, что хозяйствующий субъект со своим продуктом занимает доминирующее положение на рынке по отношению к своим заявителям или, как минимум, не ухудшает его (свое положение на рынке) в результате своей производственной деятельности. В результате происходит перераспределение конкретных товарных рынков: конкурентоспособные предприятия, которые ведут эффективную производственную и экономическую деятельность, расширяют свою рыночную долю, а предприятия с низкой конкурентоспособностью сокращают свое присутствие на рынке и могут вообще вытесняться с него. Однако следует отметить, что все еще существует определенная односторонность в рассмотрении конкурентоспособности предприятия. Сложность этой категории не всегда полностью учитывается менеджерами организации.

Это, в частности, проявляется в том, что конкурентоспособность предприятия в основном сводится к качеству его продукции и конкурентоспособности. Конечно, качество продукции (услуг) является важнейшим, но не единственным фактором обеспечения конкурентоспособности предприятий. Конкурентоспособность предприятия также зависит от качества производственно – хозяйственной деятельности и эффективного использования всего комплекса применяемых ресурсов. Конкурентоспособность предприятия заключается в его способности последовательно производить, продавать товары и услуги, имеющие качественные характеристики (включая ценовую составляющую), и устойчивый спрос потребителей (индивидуальных и коллективных) при изменяющихся рыночных условиях в течение длительного времени [10, с. 13].

Исходя из этого определения, чтобы быть последовательно конкурентоспособным, предприятие должно: во-первых, систематически

обновлять ассортимент продукции в соответствии с меняющимися потребностями внутреннего и внешнего рынков; во-вторых, производить продукцию, которая не уступает, но даже превосходит по качественным характеристикам аналогичную продукцию предприятий конкурентов; в-третьих, постоянно развивать технические, организационные и социально – экономические факторы производства; в-четвертых, создать рациональную систему сбыта продукции и последующего корпоративного обслуживания на протяжении всего жизненного цикла; в-пятых, обеспечить более низкие (по сравнению с конкурентами) удельные затраты (на единицу потребительной стоимости) как в процессе производства, так и во всем цикле воспроизводства произведенной продукции. В экономической литературе существуют различные подходы к сочетанию факторов конкурентоспособности предприятия и их классификации.

Факторы конкурентоспособности напрямую связываются с факторами производства, объединяя следующие группы:

- человеческие ресурсы, численность, квалификация, стоимость рабочей силы;

- физические ресурсы; количество, качество, доступность и стоимость полезных ископаемых, лесных ресурсов, источников гидроэнергетики, климатических условий и географического положения страны базы предприятия;

- ресурс знаний – это сумма научной, технической и рыночной информации, влияющей на конкурентоспособность товаров и услуг, сосредоточенная в различных источниках;

- денежные средства – сумма и стоимость капитала, которые могут быть использованы для финансирования конкурентоспособности;

- тип инфраструктуры, качество доступной инфраструктуры, плата за ее использование.

М. Портер также делит совокупность факторов конкурентоспособности предприятия на основные и развитые. Майкл Портер – экономист, специалист в области конкурентных стратегий. Вот уже много лет Портер изучает природу конкуренции. Идеи Портера используют во всем мире лидеры крупных компаний и государственные деятели.

Основными факторами являются природные ресурсы, климатические условия, географическое положение страны, региона. Развитые факторы – современная инфраструктура, высококвалифицированные кадры и результаты научных исследований. Следует отметить, что разделение факторов конкурентоспособности на базовые и развитые достаточно условно. Основные факторы имеют особое значение только для добывающих отраслей. Для конкурентоспособности предприятий развитые факторы гораздо важнее как факторы более высокого порядка.

Их особенность в том, что, как правило, их сложно приобрести на мировом рынке. По степени специализации М. Портер делит весь набор факторов конкурентоспособности на общие и специализированные. Общими факторами являются система автомобильных дорог, дебетовый капитал, персонал с высшим образованием. Специализированные факторы – это узкоспециализированный персонал, конкретная инфраструктура, базы данных в определенных отраслях знаний, другие факторы, действующие в одном или ограниченном количестве филиалов.

По мнению французских экономистов А. Оливье, А. Дастана и Р. Урсе, предприятия должны обеспечивать для себя уровень конкурентоспособности в соответствии со следующими факторами: концепция товаров и услуг, на которой основана деятельность предприятия; количество, выраженное в соответствии с высоким уровнем товаров лидеров рынка и выявленное в результате опросов и сравнительных испытаний; цена товара с возможной наценкой; торговля с точки зрения коммерческих методов и средств



деятельности; финансирование как собственными, так и заемными средствами; послепродажное обслуживание, обеспечивающее постоянную клиентуру компании; внешняя торговля предприятия, позволяющая ему положительно управлять отношениями с властью, прессой и общественным мнением; предпродажная подготовка, которая демонстрирует свою способность не только предвидеть требования будущих потребителей, но и убеждать их в исключительных возможностях предприятия для удовлетворения этих потребностей.

Следует отметить, что в этом случае конкурентоспособность предприятия, его факторы рассматриваются в отрыве от процесса производства продукции и его составных элементов. Невозможно учитывать конкурентоспособность предприятия вне производственного процесса, независимо от этого. В экономической литературе также предлагается подход, при котором факторы конкурентоспособности предприятия классифицируются в зависимости от назначения создаваемого продукта труда.

В соответствии с этим подходом для предприятий, производящих потребительские товары по стоимости, различают:

- коммерческие условия, способность фирмы предоставлять потребителям потребительские или коммерческие кредиты, скидки при возврате товара, ранее приобретенного у фирмы, чей ресурс используется потребителем; возможность заключения товарообменных сделок;

- организация сети продаж, расположение магазинов, их доступность для широкого круга покупателей, демонстрация продуктов в действии (в выставочных залах или выставочных залах, на выставках и ярмарках), эффективность рекламы, демонстрация устройств связи с общественностью;

- организация технического обслуживания продукции, объема предоставляемых услуг, сроков гарантийного ремонта, стоимости послегарантийного обслуживания и т.д.;

– представление о производителе среди потребителей, его авторитет и репутация, его ассортимент, сервис, влияние товарного знака на привлечение внимания покупателей к своей продукции;

– влияние рыночных тенденций на положение компании на рынке [7, с. 5].

Как видим, здесь факторы конкурентоспособности предприятия также рассматриваются в одностороннем порядке, они охватывают только маркетинговую составляющую конкурентоспособности, не влияют на производственный процесс, без которого вообще не может быть продуктов. Как уже упоминалось, конкурентоспособность предприятия понимается как совокупность характеристик, которые позволяют ему производить продукцию, пользующуюся приоритетным спросом у потребителей. Это набор сравнительных преимуществ, позволяющий получать сравнительно низкие производственные затраты, что является предпосылкой для завоевания рыночных (конкурентных) позиций. Следовательно, конкурентоспособность может быть выявлена только путем сравнения предприятий друг с другом, производящих продукцию для удовлетворения одинаковых потребностей.

Тактический фактор является специфическим компонентом внешней и внутренней среды компании, в которой он превосходит или превзойдет конкурирующие фирмы в ближайшем будущем. Стратегическим фактором является конкретный компонент внешней или внутренней среды компании, согласно которому он может превзойти конкурирующие фирмы после выполнения в будущем конкретных условий, определяющих превосходство анализируемого компонента фирмы по сравнению с конкурирующими фирмами.

М. Портер также разделил стратегические факторы конкурентного преимущества фирмы на факторы региональной инфраструктуры, макросферы и микросферы фирмы. Эту классификацию сложно применять на практике, поскольку проявление фактора неясно.

Совокупный эффект всех факторов окружающей среды формирует уровень его нестабильности, заставляя тем самым выработать адекватные решения со стороны руководства компании (предприятия), направленные на устойчивое функционирование предприятия.

Т. Коно (японский ученый) считает, что основным фактором, характеризующим конкурентоспособность, является доля рынка, занимаемая предприятием. По его мнению, конкурентоспособность предприятия можно выразить через пятиуровневую иерархию факторов.

На первом уровне определяется доля рынка, которая, по его мнению, зависит от качества товара, цены товара, способа продвижения продукции на рынок и эффективности сети продаж компании.

Второй уровень представлен тремя факторами: способность к развитию (инновационный потенциал), производственные и маркетинговые возможности.

На третьем уровне конкурентоспособность определяется выбором стратегии, предусматривающей улучшение или сохранение позиций на рынке.

На четвертом уровне это определяется способностью топ – менеджмента компании принимать решения, обеспечивающие реализацию факторов конкурентоспособности предыдущих уровней.

На пятом уровне конкурентоспособность определяется результатами деятельности фирмы в предыдущем периоде, поскольку увеличение прибыли за счет роста продаж создает механизм получения прибыли в будущем периоде и является источником ресурсов для борьбы за рынок.

Такой подход к факторам обеспечения конкурентоспособности предприятия вызывает серьезные возражения, поскольку противоречит сути самой категории конкурентоспособности. Во-первых, нельзя считать долю рынка, занимаемую предприятием, основным фактором его конкурентоспособности. Доля рынка, по сути, является не фактором, а одним из

показателей уровня конкурентоспособности, который достигается в результате систематического использования факторов (один, несколько или весь набор).

Во-вторых, неправильно говорить об иерархии факторов конкурентоспособности предприятия. Иерархия означает подчинение факторов низкого уровня факторам высокого уровня, одних факторов другим. По нашему мнению, оправданно, что на показатели, отражающие уровень конкурентоспособности предприятия, влияют различные факторы: одни факторы всесторонне и напрямую влияют на конечный результат деятельности предприятия, а другие косвенно через частные, промежуточные результаты. Кроме того, происходит замена факторов конкурентоспособности показателями, по которым измеряется его уровень [2, с. 10].

Конечно, конкурентоспособность предприятия и производимой им продукции зависит от многих факторов, некоторые из которых напрямую зависят от предприятия, а другие работают независимо от него. Поэтому для целей управления всю их совокупность следует подразделить на внутренние и внешние факторы. Внешние факторы, не зависящие от предприятий, от их конкурентоспособности включают: государственную политику; участие государства в развитии отраслей; налоговые льготы, таможенные тарифы, финансовые кредиты, инвестиционная политика; государственные стандарты, нормативы и контроль за соблюдением их требований; сертификация систем качества; экономическое и техническое сотрудничество с другими государствами; развитие государственной информационной системы; правовая защита интересов потребителей и отечественных производителей.

Другими словами, внешние факторы включают в себя все, на что предприятия не могут оказывать прямого и косвенного воздействия, то есть они формируют внешнюю среду для функционирования предприятий. Внутренние факторы конкурентоспособности, в зависимости от самого предприятия, можно разделить на две группы: факторы технического характера и организационно –

экономические факторы. К первой группе факторов относятся: уровень производственно – технического оснащения, научно – технический уровень выпускаемой продукции, качество применяемых производственно-технологических процессов.

Ко второй группе относятся: финансовая устойчивость предприятия, совершенствование систем менеджмента качества, уровень материально-технического обеспечения, уровень квалификации персонала, организация оплаты труда и стимулирования труда, уровень гарантийного и послегарантийного обслуживания и т.д. Это эффективность производства, формирование цены потребления и благотворное влияние произведенного продукта на общество.

Эффективность производства зависит от организации и технического уровня производства, использования трудовых и материальных ресурсов и т.д. Цена потребления и полезный эффект зависят от уровня качества выпускаемой продукции, используемой технологии и т.д. Поэтому предприятию следует проводить такую стратегию, реализация которой дает ему определенные преимущества на рынке и повышает его конкурентоспособность. Определенно сложно определить ключевые факторы, вызывающие повышение конкурентоспособности промышленных предприятий. Низкий технологический уровень производства, высокая степень физического и морального износа производственного оборудования, отсутствие инвестиций в реконструкцию устаревших объектов негативно влияют на конкурентоспособность.

Конкурентоспособность – это не просто показатель, который определяет его уровень и который можно рассчитать для себя и для конкурента. Это философия работы в рыночной среде, направленная на понимание потребностей потребителей и тенденций их развития, возможностей конкурентов, состояния и тенденций рынка, умения создавать такой продукт и доводить его до потребителя. что он предпочел бы это продукту конкурента.

Для этого необходимо систематически и последовательно повышать эффективность производства, совершенствовать все его составные элементы и конечный результат продукции (услуг).

## 1.2 Методы и критерии оценки конкурентоспособности предприятия

Наряду с теоретическими исследованиями сущности конкуренции и конкурентоспособности, проблема практической оценки конкурентоспособности уже давно обсуждается в экономической литературе. Можно констатировать, что на сегодняшний день с точки зрения оценки конкурентоспособности продукции достигнут определенный успех, разработаны вполне приемлемые методы оценки конкурентоспособности идентичных товаров и услуг. Ситуация усложняется с оценкой конкурентоспособности предприятий. Несмотря на то, что определенные шаги в этом направлении были предприняты и предпринимаются, универсальный и общепринятый метод комплексной оценки конкурентоспособности предприятия экономистами еще не разработан.

Изучение конкурентов и условий конкуренции в отрасли требует, чтобы компания в первую очередь определяла свои преимущества и недостатки перед конкурентами и делала выводы о том, чтобы предприятие разработало собственную успешную конкурентную стратегию и сохранило конкурентное преимущество.

Свой вклад в решение этих проблем внесли такие зарубежные и отечественные ученые, как М. Портер, Ф. Котлер (американский специалист по маркетингу и менеджменту, профессор маркетинга Высшей школы менеджмента Келлог при Северо – Западном университете США), Е. Дихтль (немецкий профессор), Е.П. Голубков (академик международной академии информатизации и академии организационных наук), А. Глухов (кандидат

философских наук), П.С. Завьялов (русский ученый) и др., которые разрабатывали теоретические и методические аспекты оценки конкурентоспособности предприятия. Однако до сих пор отсутствует четкая систематизация полученных результатов исследований [2].

Методы оценки конкурентоспособности могут быть использованы для обоснования принимаемых решений при:

- комплексном изучении рынка и выборе направлений коммерческой деятельности предприятия;
- разработке мероприятий по повышению конкурентоспособности продукции;
- оценке перспектив продажи конкретных изделий и формировании структуры продаж;
- разработке предложений по развитию производственного потенциала предприятия;
- контроле качества продукции;
- установлении цен на продукцию;
- отборе продукции при покупке через тендеры и торги;
- подготовке информации для рекламы продукции;
- разработке мероприятий по стимулированию разработчиков и поставщиков.

Выбор метода оценки конкурентоспособности предприятия является ключевым решением, которое, с одной стороны, должно удовлетворять функциональной полноте и достоверности оценки, а с другой – уменьшить затраты времени и средств на ее определение.

Все существующие в практике экономики и управления методы оценки конкурентоспособности различных объектов можно классифицировать по двум основным критериям: по степени объективности (субъективности) результатов оценки, а также по подходу к оценке – качественная или количественная.

Рассмотрим типологию методов оценки конкурентоспособности, представленную на рисунке 1.

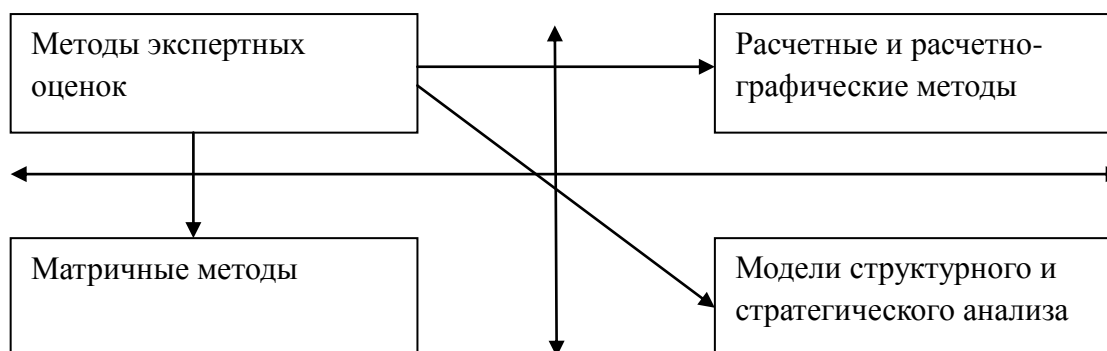


Рисунок 1 – Типология методов оценки конкурентоспособности предприятия

Проанализировав рисунок 1 можно сделать вывод о том, что расчетные и расчетно – графические методы, матричные методы, модели структурного и стратегического анализа зависят от методов экспертных оценок, значит, они взаимосвязаны между собой.

Качественные методы оценки конкурентоспособности включают в себя объективные модели для оценки конкурентных сил и цепочек создания стоимости (пятифакторная модель, «алмаз», цепочка добавленной стоимости М. Портера), модели стратегического анализа, а также методы субъективной матрицы. Субъективность матричных методов обусловлена тем, что, хотя они и дают иллюстративные результаты оценки, они отражают только уровень конкурентоспособности объекта (предприятия) в четко определенных рамках отрасли. Кроме того, матричные модели, как правило, значительно упрощаются.

Количественные методы оценки конкурентоспособности включают субъективные методы экспертных оценок, основанные на интуиции, видении и профессионализме эксперта.

Объективность последнего объясняется тем, что для расчета уровня конкурентоспособности объекта используется перечень различных критериев оценки, на основании которых индивидуальные, групповые, интегральные



показатели конкурентоспособности рассчитываются на основе фактических данных [15].

Матричные методы – это группа методов, основанная на оценке маркетинговой стратегии предприятия, основанной на построении матрицы конкурентных стратегий. Методология состоит из анализа конкурентоспособности с учетом жизненного цикла продукции предприятия.

Наиболее конкурентоспособными являются те предприятия, которые занимают значительную долю на быстрорастущем рынке.

Преимущества метода: при наличии информации об объемах продаж и относительных долях рынка конкурентов метод позволяет обеспечить высокую адекватность оценки.

Недостатки метода: исключает анализ причин происходящего и усложняет разработку управленческих решений, а также требует наличия достоверной маркетинговой информации, что влечет за собой необходимость проведения соответствующих исследований.

Методы, основанные на оценке конкурентоспособности продукции предприятия заключаются в том, что для определения конкурентоспособности продукции используются различные маркетинговые методы, большинство из которых основаны на поиске соотношения цены и качества.

Несомненные преимущества этого подхода включают в себя тот факт, что он учитывает один из наиболее важных компонентов конкурентоспособности предприятия – конкурентоспособность его продукции. Недостатки заключаются в том, что он позволяет получить очень ограниченное понимание преимуществ и недостатков предприятия, поскольку конкурентоспособность предприятия принимает форму конкурентоспособности продукции и не влияет на другие аспекты его деятельности [17, с. 6].

Методы, основанные на теории эффективной конкуренции.

Согласно этой теории, наиболее конкурентоспособными являются те предприятия, где лучше всего организована работа всех отделов и служб. Суть подхода заключается в оценке способности предприятий обеспечивать конкурентоспособность. Каждый из них, сформулированный в ходе предварительного анализа способности предприятия к достижению конкурентных преимуществ, оценивается экспертами с точки зрения имеющихся ресурсов. Преимущества такого подхода включают в себя рассмотрение самых разных аспектов деятельности предприятия.

Комплексные методы.

Методы, относящиеся к этому подходу, определяются как сложные, поскольку оценка конкурентоспособности предприятия по каждому из методов основана на выявлении не только текущей, но и потенциальной конкурентоспособности предприятия.

К преимуществам такого подхода относится тот факт, что он учитывает не только достигнутый уровень конкурентоспособности предприятия, но и его возможную динамику в будущем.

В качестве недостатка этой группы методов следует отметить, что конкретные методы и методы, используемые при определении текущей и потенциальной конкурентоспособности, в конечном итоге воспроизводят методы, используемые в ранее обсужденных подходах, что также влечет за собой недостатки соответствующих подходов [19].

В ходе исследования, оценивающего конкурентоспособность предприятий, было показано, что методы, основанные на теории эффективной конкуренции, являются наиболее эффективными. Предлагаемая оценка должна проводиться на основе сравнения соответствующих показателей рассматриваемого субъекта предпринимательской деятельности и его конкурентов.

Итак, в математической форме показатель конкурентоспособности предприятия можно записать в следующем виде:

$$K = K_r \cdot K_I, \text{ где} \quad (1)$$

$K$  – конкурентоспособность исследуемого предприятия;

$K_r$  – коэффициент операционной эффективности;

$K_I$  – коэффициент стратегического позиционирования.

$$K_r = \frac{r}{R}, \text{ где} \quad (2)$$

$K_r$  – коэффициент операционной эффективности;

$r$  – операционная эффективность предприятия;

$R$  – операционная эффективность по выборке.

В свою очередь, операционная эффективность рассматриваемого предприятия  $r$  определяется по формуле:

$$r = \frac{B}{Z}, \text{ где} \quad (3)$$

$R$  – операционная эффективность предприятия;

$B$  – выручка от реализации продукции;

$Z$  – затраты на производство и реализацию продукции.

Показатель операционной эффективности по выборке  $R$  можно высчитать следующим образом:

$$R = \frac{B^s}{Z^s}, \text{ где} \quad (4)$$

$R$  – операционная эффективность по выборке;

$B^s$  – выручка от реализации продукции по выборке;

$Z^s$  – затраты на производство и реализацию продукции по выборке.

Таким образом, определяется оценка операционной эффективности рассматриваемого предприятия.

Коэффициент стратегического позиционирования определяется по формуле:

$$K_I = \sqrt{\frac{I}{I^s}}, \text{ где} \quad (5)$$

$K_I$  – коэффициент стратегического позиционирования;

$I$  – индекс изменения объемов выручки рассматриваемого предприятия;

$I^s$  – индекс изменения объемов выручки по выборке.

При этом:

$$I = \frac{B}{B_0} \quad (6)$$

$$I^s = \frac{B^s}{B_0^s}, \text{ где} \quad (7)$$

$B$  – выручка от реализации продукции предприятия;

$B^s$  – выручка от реализации продукции по выборке;

$B_0$  – выручка от реализации продукции рассматриваемого предприятия в предшествующем периоде;

$B_0^s$  – выручка от реализации продукции по выборке в предшествующем периоде.

Чем выше показатель  $K$ , тем более конкурентоспособным по отношению к выборке является рассматриваемое предприятие. Очевидно, что  $0 < K < \infty$ . При этом, в случае, если  $0 < K < 1$ , конкурентоспособность предприятия по отношению к выборке является низкой (чем ближе к нулю, тем ниже конкурентоспособность). При  $K = 1$  конкурентоспособность предприятия идентична конкурентоспособности выборки.

При  $K > 1$  конкурентоспособность предприятия выше, чем по выборке.

Предлагаемая методология оценки конкурентоспособности, в отличие от существующих методов такого рода, основана на четко определенном математическом аппарате. Это дает не оценочную и во многом условную зависимость определяемого показателя от факторов конкурентоспособности, а жесткую функциональную взаимосвязь.

Таким образом, предлагаемая методология оценки конкурентоспособности предприятий представляет собой простой и универсальный инструмент оценки эффективности хозяйственной деятельности, использование которого возможно

как в теоретических исследованиях, так и в практике экономического анализа [16].

Важным направлением исследований конкурентоспособности продукции является оценка конкурентной позиции отдельных товаров и услуг на разных рынках, проводимая по двум показателям: качество – цена.

Оценка возможностей компании позволяет построить конкурентный полигон. На каждой оси для отображения уровня значений каждого из изученных факторов используется определенная шкала измерений (очень часто в виде оценочных меток).

Недостатком этого подхода является отсутствие прогнозирующей информации о том, в какой степени конкретный конкурент может улучшить свои операции.

По результатам исследований, проведенных в рассматриваемых областях изучения конкурентоспособности, проводится сравнительный анализ уровня отдельных атрибутов (параметров), достигнутых конкурирующими фирмами.

На основе анализа полученных оценок выявляются сильные и слабые стороны конкурентной борьбы во всех изученных областях конкурентоспособности.

Кроме того, разрабатываются меры для укрепления сильных сторон и устранения слабых мест [2].

В ходе исследования оценки конкурентоспособности предприятий было показано, что методы, основанные на теории эффективной конкуренции, являются наиболее эффективными. Предлагаемая оценка должна проводиться на основе сравнения соответствующих показателей рассматриваемого субъекта предпринимательской деятельности и его конкурентов.

Эта оценка является отправной точкой для разработки мер по повышению конкурентоспособности и в то же время – критерием эффективности этих мероприятий. Кроме того, оценка конкурентоспособности предприятия

является методологической основой для анализа и, как следствие, выявления путей повышения его конкурентоспособности [19].

#### Выводы по первому разделу

Анализ конкурентоспособности организации позволяет четко оценить свое предприятие, определить его сильные и слабые стороны, выявить, что необходимо для осуществления предпринимательской деятельности, оценить возможные перспективы, понять вероятные сложности, не допустить того, чтобы они переросли в серьезную проблему, узнать причины затруднений и найти способы их устранения.

Изучение факторов, влияющих на конкурентоспособность фирмы показывает, что организация должна приложить максимум усилий для того, чтобы конкуренты были ниже ее уровня.

## 2 ЗАРУБЕЖНЫЙ И РОССИЙСКИЙ ОПЫТ БУКМЕКЕРСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

### 2.1 Анализ зарубежного опыта букмекерской деятельности

История букмекерских контор – это история человеческой слабости. Еще в древние времена существовали тотализаторы. Тотализатор это место, где люди ставят деньги на выигрыш, к примеру, колесницы в Древнем Риме, а потом все деньги делятся между победившей стороной. Ставки делали и на гонки, на колесницах, а позже на петушинные бои, но это считалось занятием для плебеев.

Самое первое упоминание о букмекерской конторе, какой, по сути, она есть и сейчас, не обращая внимания на техническое развитие, было в XIX веке. Самое важное в бизнесе для букмекера и для букмекерской конторы это репутация. После хаоса царившего на тотализаторах в начале 19 века, в этот бизнес приходят два человека Фред Свинделл и Левиафан Дэвис. В середине 19 века Левиафан Дэвис делает один простой, но очень умный ход – начинает печатать и расклеивать в Лондоне листовки с шансами на выигрыш не только на ипподроме, но и в других видах состязаний. Это и считается первой в мире букмекерской конторой.

Уже в 1866 году в США открывается первая букмекерская контора. Однако в США букмекерские конторы, в основном, подпольные и под контролем мафии. Сегодня в большинстве штатов запрещены азартные игры, этим воспользовалась американская мафия и организовала подпольные тотализаторы и букмекерские конторы. Однако в Лас – Вегасе есть игровые зоны, где такой вид деятельности разрешен.

Рейтинг зарубежных букмекерских контор включает операторов спортивных ставок, созданных вне России и СНГ. Большинство таких контор

зарегистрированы в США, Азии и некоторых европейских странах. В СНГ первые букмекерские конторы появились вскоре после распада СССР. В западных странах некоторые операторы ставок на спорт появились более восьмидесяти лет назад, и принимают ставки по сей день.

Западные букмекерские конторы присутствуют на рынке несколько десятилетий и ежедневно принимают тысячи ставок на спорт.

В мире есть страны, где игорный бизнес не только официально разрешён, но и приносит неплохой доход как владельцам казино, так и государству в виде налога.

В США есть несколько огромных игорных зон, самая знаменитая из которых, несомненно, Лас – Вегас. Можно сказать, что весь город состоит из казино, клубов и других подобных заведений – игорный бизнес составляет основу экономики города. Люди специально приезжают в Лас – Вегас из других стран, чтобы погрузиться в атмосферу азарта, так что, если у вас вдруг появилась «лишняя» сумма, то Лас – Вегас – отличный способ её потратить.

Одним из самых знаменитых казино в этом городе является «Стратосфера Лас – Вегас» отель – казино, расположенный на бульваре Лас – Вегас – Стрип. Площадь игорного заведения составляет 7 тыс. м<sup>2</sup>, и здесь есть игры на любой вкус – карты, рулетка, игровые автоматы, а в некоторых залах можно делать ставки на проходящие по всей стране тотализаторы вроде скачек. «Стратосфера» привлекает игроков демократичными, по сравнению с большинством других городских казино, ставками: например, минимальная ставка в блэkdжек здесь – всего пять долларов.

Лас – Вегас – не единственное подобное место в США: американское правительство отлично понимает, что деньги, которые туристы тратят в казино – неплохой способ пополнить государственный бюджет, так что инвестиции в игорный бизнес в этой стране активно поощряются



законодательно, а акции крупнейших фирм игорного бизнеса котируются на американских фондовых биржах и привлекают серьёзных инвесторов.

Игорный бизнес в Монако – одна из ведущих отраслей экономики страны, и, разумеется, всё регламентировано законодательно.

Казино в Монако считаются самыми престижными казино в мире, благодаря, в первую очередь, даже не сервису и разнообразию предоставляемых развлечений, а целевой аудитории. Для того чтобы попасть в одно из заведений – особенно это касается знаменитого на весь мир «Монте – Карло» – вам придётся соблюсти определённый дресс – код: костюм, рубашка и галстук для мужчин и вечернее платье для женщин. Ставки в казино Монако довольно высокие: имея в кармане порядка десяти долларов, при огромной удачливости джекпот взять невозможно – придётся застись суммой покрупнее. Кроме того, «Монте – Карло» – одно из древнейших казино в Европе: зданию, где оно расположено, уже 120 лет, и строили его специально для этих целей.

Благодаря прогрессивному законодательству в сфере регулирования игорного бизнеса открыть казино может любой желающий, имеющий для этого достаточно средств. Государство предоставляет предпринимателям максимальную степень защищённости и конфиденциальности в ведении бизнеса в этой сфере, поэтому неудивительно, что на территории страны расположено более сотни казино, залов игровых автоматов, лотерей, букмекерских контор и бирж ставок.

Зарубежные законы об игорном бизнесе чётко регламентированы в Мальте: в частности, это единственная в мире страна, где виды игорного бизнеса прописаны в соответствующем законодательном акте.

Самые знаменитые мальтийские игорные заведения – классическое «Dragonara Casino», более современное и нетребовательное к бюджету игрока

и дресс-коду «Oracle Casino», роскошное «Casino at Portomaso» и известное как музей «Casino di Venezia».

Огромную популярность в Мальте имеют онлайн – казино: ставки принимаются через интернет, причём доступ к онлайн – сервисам подобного рода доступен на территории страны из любой точки.

Страсть к азартным играм также характерна практически для всех жителей Великобритании. Люди в этой стране начали играть на деньги ещё несколько веков назад – делали ставки на скачках и спортивных состязаниях. Сравнительно небольшие игорные дома появились в Великобритании пару веков назад и с тех пор успешно осуществляли свою деятельность.

В 2007 году, премьер – министр Тони Блэр предложил открыть в Лондоне несколько огромных казино, по своему размаху и роскоши сравнимых с казино Лас – Вегаса. Изначально планировалось открыть 40 таких заведений, но в результате в Лондоне появилось только одно казино – «Ritz», его можно найти по адресу 150 Piccadilly, W1J 9BR London.

Для Гибралтара характерна крайне низкая налоговая ставка для предприятий игорного бизнеса – всего один процент от величины денежного оборота, при этом не более £425 тыс в год. То есть даже в том случае, если казино заработало за год больше, – а так на Гибралтаре обычно и бывает – государство не обязывает предприятие выплачивать больше оговоренной суммы, и это касается как классических казино в помещениях, так и виртуальных.

На сегодняшний день Индия занимает девятое место в мире по доходам от игорного бизнеса: здесь работает более 200 казино, где можно найти все виды азартных игр, хотя официально в стране разрешены только скачки и лотерея. Тем не менее, в 2001 году в самом любимом среди туристов штате Гоа открылось крупное казино «Royale»: оно базируется на лайнере «Каравелла» и ничем не уступает другим всемирно известным заведениям – как по уровню обслуживания, так и по деньгам, которые там вращаются.

Индийское правительство считает, что игорный бизнес – это прогрессивная отрасль экономики, в перспективе способная стать одной из основных статей бюджета страны. Несмотря на консерватизм государства и менталитет, при котором возникновение подобных заведений в стране до недавнего времени казалось невозможным, есть вероятность, что в скором времени Индия порадует игроков огромным количеством разнообразных игорных домов. Вот только с законодательством в этом вопросе в Индии пока не всё гладко – большинство средств от, уже имеющихся казино, уходят в карманы иностранных инвесторов, и этот вопрос ещё предстоит решить.

При составлении списка лучших иностранных букмекерских контор использовался целый ряд критериев:

- 1) возраст компании;
- 2) наличие лицензий;
- 3) линия ставок и коэффициенты;
- 4) наличие русифицированного сайта, службы поддержки;
- 5) наличие мобильного сайта и приложений для различных гаджетов.

Организация работы букмекерских контор в разных странах мира имеет некоторые отличия. В отличие от казино, ставки в большинстве стран мира в большей степени легализованы. Авторитетные и уважаемые букмекерские конторы находятся в Великобритании, там культура букмекерских контор очень развита и насчитывает не одну сотню лет.

Первым британским букмекером считается Гарри Огден, который открыл свой бизнес в 90–х годах XVIII века, однако похожая деятельность в различных формах наблюдалась и ранее.

«Закон об азартных играх», принятый в 1845 г., позволял британцам делать ставки только на бега. Появление специальных экскурсионных поездов способствовало тому, что представители разных классов британского общества

могли посещать подобные мероприятия, тем самым принося прибыль букмекерам.

В 1961 г. были легализованы букмекерские конторы Великобритании, которые работают вне ипподромов, и приняты строгие меры, обеспечивающие их добросовестную работу. С тех пор выросла большая индустрия, которая в определённый момент насчитывала более 15 000 точек во всей Великобритании; сейчас в результате консолидации эта цифра сократилась и составляет около 8500. Крупнейшими букмекерами в стране является William Hill, Ladbrokes и Coral, которые известны как «Большая тройка».

С развитием телевидения и улучшениями в законодательстве ставки в конторах и казино стали возможны во многих странах. В Великобритании букмекеры на бегах все еще по старинке пишут котировки на досках и используют специальные жесты для их передачи другим букмекерам. Рассмотрим структуру доходов разных видов игорного бизнеса в Великобритании за 2018 год, представленную на рисунке 2.

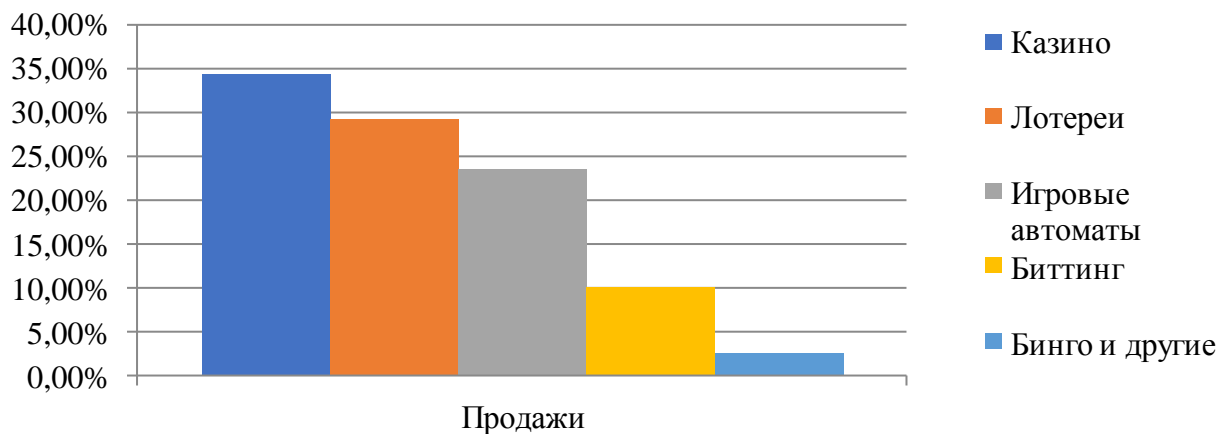


Рисунок 2 – Структура доходов разных видов игорного бизнеса Великобритании за 2018 год, %

По рисунку 2 мы видим, что доходы казино в Великобритании составляют большую часть от доходов всех видов игорного бизнеса страны (34%). Уступают ему лотереи (29%), игровые автоматы (23%), биттинг (10%), бинго и другие (3%).

Большинство «телевизионных» видов спорта в Великобритании, так же как и в остальной Европе сегодня частично или полностью спонсируются крупными букмекерскими компаниями, принимающими ставки в Интернете. Иногда эмблемы сразу нескольких букмекеров размещены на спортивной форме, рекламных щитах и в названиях соревнований. В первую очередь для спонсорства букмекеров привлекателен футбол, так как именно ставки на этот спорт составляют значительный объем всех ставок букмекерских компаний.

Ассоциация британских букмекеров (АББ, сайт [www.abb.uk.com](http://www.abb.uk.com)) – это ведущая ассоциация в бизнесе для владельцев букмекерских контор Великобритании. Ее цель – способствовать созданию и поддержанию условий для конкуренции и процветания социально ответственных владельцев букмекерских контор. Среди членов АББ – 4 из 5 крупнейших букмекерских контор Великобритании – GalaCoral, Ladbrokes, William Hill, Roar, Jennings Bet, Pridmore, Paddy Power, с одной стороны, а также около 150 независимых семейных или индивидуальных букмекерских контор среднего или мелкого масштаба, с другой. Совместно члены АББ управляют 7000 букмекерских точек и 80% букмекерского рынка страны.

Жители Германии очень любят поставить некоторую часть своих сбережений в букмекерской конторе, а потом сидеть дома на диване, просматривая спортивное событие в ожидании выигрыша. Ну, или проигрыша. Немцы могут законно заниматься букмекерской деятельностью, а также делать различные ставки на события. Ежегодно букмекерский бизнес приносит Германии около 10 млрд. долларов. Некоторые немецкие игроки предпочитают играть не на «родных» тотализаторах, а на зарубежных, тем самым экономя на налогообложении, которое не распространяется на игру за пределами Германии.

Одна из самых посещаемых контор в Германии – «MyBet», расположенная в Берлине по улице Kochstraße 27 («Кохштрассе»). Ежедневно в ней происходит

более 35 000 ставок. Этому способствует не только популярность конторы, но и удобство ее расположения на пересечении транспортных путей.

Вторая популярная контора в Германии находится в Мюнхене – это BET3000. Она немного уступает по популярности «MyBet» но у нее есть весомый плюс – ее линия значительно шире и игрокам предлагается множество дополнительных ставок. Адрес конторы BET3000 – Мюнхен, Bayerstraße .

Несмотря развитость онлайн – игры, самыми популярными для игроков в Германии до сих пор остаются обычные букмекерские «будки» – маленькие конторки, которые можно увидеть в любом уголке города. Спрос на эти конторы всегда высокий, по причине того, что их местоположение всегда удобно для клиентов. В каждом районе, можно встретить по несколько контор. Клиенты могут играть там до самых поздних часов, и потом вернуться домой, зная, что это не займёт у них много времени.

Для руководителей игорных зон наличие терминала самообслуживания довольно дорогое удовольствие. Если сравнивать организации с ограниченными и неограниченными лицензиями, то можно с уверенностью сказать о том, что букмекеры ограниченных лицензий делают отчислений в государство намного больше нежели компании с неограниченными лицензиями, что несет огромные затраты.

Рассмотрим разницу ежеквартальных взносов с игровых автоматов для владельцев ограниченных лицензий зарубежных игорных зон, представленную в таблице 1.

Таблица 1 – Ежеквартальные сборы с игровых автоматов для владельцев ограниченных лицензий зарубежных игорных зон, долл.

Кол-во игровых автоматов	Сумма сборов, доллары
1 игровой автомат	81.00
2 игровых автомата	162.00
3 игровых автомата	243.00
4 игровых автомата	324.00
5 игровых автоматов	405.00
6 игровых автоматов	546.00

В таблице 1 показана разница сборов для владельцев ограниченных лицензий с игровых автоматов от их количества. Следовательно, чем больше игровых автоматов, тем выше сумма сборов за них. За 1 игровой автомат каждый квартал идет отчисление в размере 81.00 доллар, а уже за 6 игровых автоматов сумма будет значительно выше, она составит 546.00 долларов.

В большинстве штатов США букмекерские конторы, тотализаторы и различные азартные игры запрещены федеральным или местным законами. Официально игорный бизнес разрешен только в Неваде, Нью – Джерси и в некоторых резервациях индейцев. Игровой бизнес в США контролирует государственная комиссия по азартным играм, которая строго следит за соблюдением всех установленных правил и законов. Например, еще в 1961 году в США был принят закон, запрещающий совершение ставок с использованием любых средств связи. Несколько лет назад в США произошел большой скандал, когда Интернет стали считать средством связи и запретили совершать ставки с его использованием.

В Италии азартные игры – один из наиболее прибыльных способов пополнения государственной казны. Примерно 13 млрд. долларов ежегодно тратят азартные итальянцы, пытаясь угадать результаты спортивных мероприятий. Итальянцы чаще всего играют в букмекерской конторе SNAI, которая занимает около 80% рынка итальянских тотализаторов. Согласно конституции Италии, все доходы от игорного бизнеса страны идут на развитие национального олимпийского движения.

В зарубежных странах государство принимает законодательные акты, касающиеся игорного бизнеса, в следствии чего, клиенты данного бизнеса понимают, что азартные игры подкреплены законодательством, следовательно они защищены.

На рисунке 3 представлен взнос ВВП от игорного бизнеса зарубежных стран.

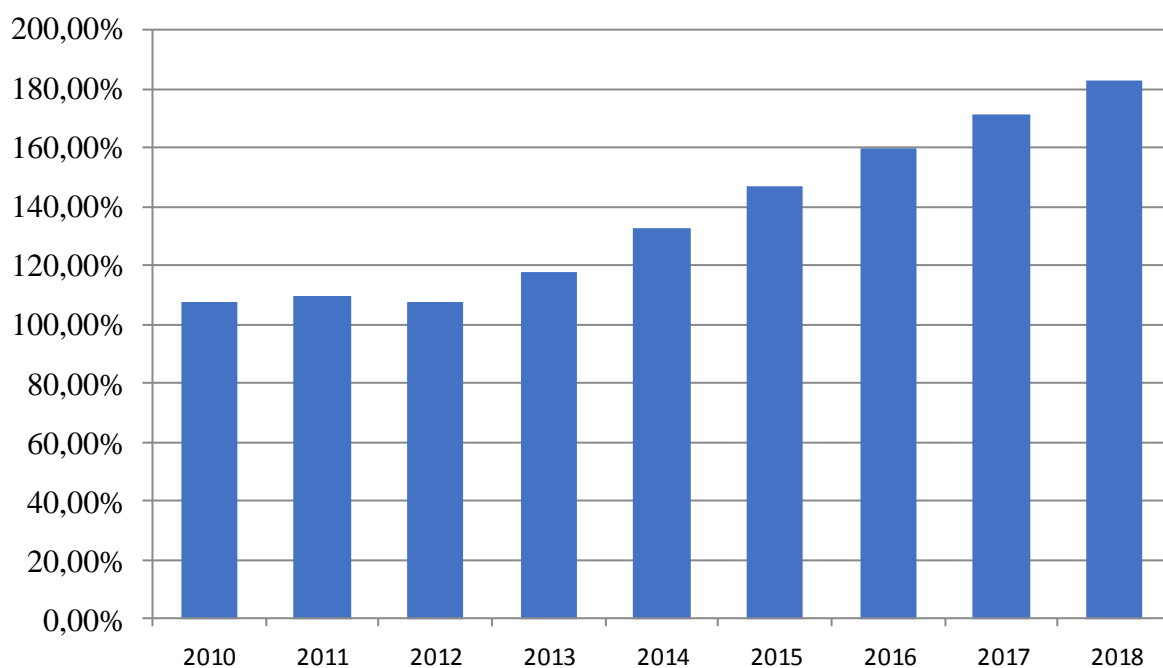


Рисунок 3 – Взнос в ВВП от игорного бизнеса зарубежных стран, %

Анализируя рисунок 3 можно сделать вывод о том, что взнос ВВП от игорного бизнеса зарубежных стран с каждым годом увеличивается, тем самым государству выгодно легализовать игорный бизнес, прибыль очевидна.

Налог на выигрыш в лотерею по действующему закону уплачивается как при получении выигрыша в виде денежной суммы, так и при вручении его в материальной форме.

При получении выигрыша, основанной на риске, победителю придется уплатить подоходный налог в размере 13%.

Стоит отметить, что на сегодняшний день наиболее совершенная система регулирования игорного рынка действует в Великобритании. Нормы, действующие в стране, покрывают все возможные сегменты гемблинга: от всех форм оффлайн – гемблинга букмекеров с местной регистрацией до онлайн – гемблинга, предоставляемого зарубежными компаниями. Выполнение законодательства возложено на Gambling Commission, этот орган раз в полгода публикует обширную статистику и исследования легального игорного рынка в Великобритании. Кроме всего прочего, в стране дифференцирована



доступность тех или иных сегментов рынка для различных категорий населения: например, для игровых автоматов действует классификация, которая определяет их доступность для граждан различных возрастов и максимально возможный проигрыш. Налог на игорный бизнес составляет в среднем 10–15% от прибыли букмекера. Конкретная ставка налога зависит от сегмента, в котором работает компания. В Испании и Германии регулирование игровой сферы осуществляется преимущественно местными органами власти. Так, в Испании спортивный беттинг, покер, бинго, рулетка, блекджек и баккара в онлайн разрешены лишь на общенациональном уровне, а вот ставки в Live (онлайн режим заключения пари) полномочны разрешать или запрещать местные органы власти. Они же определяют зоны, в которых разрешено размещать ППС (пункты приёма ставок). Соответственно, гемблинг частично облагается общегосударственными налогами, частично – местными налогами. В Германии также нет единых условий работы на всей территории – в Шлезвиг – Гольштейн наиболее удобные условия для бизнеса, поскольку в определённый момент местные власти внедрили здесь лицензирование широкого спектра сегментов игровой сферы. Эту позицию не поддержало федеральное правительство и отменило местную игорную законодательную базу. Что интересно, это не привело к аннулированию лицензий, ранее выданных местными властями. Компании до сих пор работают на условиях, определённых лицензий, которые сейчас уже не действуют. Своя специфика налогообложения гемблинга во Франции и Италии. В этих странах законодатель закрепил такое понятие как «коэффициент выплаты», смысл которого заключается в том, что букмекерам предписано занижать выплаты игрокам на 10–15%.

По сути это равноценно требованию к искусственному завышению маржи букмекера. Франция характеризуется комплексным налогообложением ставок на спорт: помимо вышеописанной схемы с коэффициентом выплаты, букмекеры также платят налог с суммы ставок и сбор на развитие спорта. Делать

спортивные ставки во Франции крайне невыгодно, особенно с учётом доступности альтернативы – зарубежных онлайн – букмекеров со значительно более привлекательными условиями игры. В Италии коэффициент выплаты дополнительно зависит от типа ставки. В случае с ординарами (одно спортивное событие в пари) выплаты занижаются на 10–20%, а в случае с экспрессами (от двух до двадцати спортивных событий в одном пари) выплата может снижаться на 10-30% в зависимости от количества событий.

Букмекеры отчисляют 5% от своего дохода на развитие спорта тех направлений, ставки на которые принимает оператор. Общий объем отчислений должен составлять ежеквартально не менее 15 млн. Рублей, 20% этих средств идет на развитие детско – юношеского спорта, а 80% – на развитие профессионального спорта.

Кроме того, букмекерские компании теперь дают рекламу в спортивных трансляциях, но при условии, что ее объем составляет не более 20% от общего рекламного времени.

Также реклама букмекеров разрешена в спортивных печатных СМИ, на спортивных сайтах, на официальных сайтах профессиональных лиг и спортивных федераций, на спортивной форме команд и на спортсооружениях.

Неопределенность политики властей в букмекерской сфере создает серьезные угрозы для игроков рынка. Отсутствие государственной стратегии или хотя бы видения развития отрасли на ближайшие 3–5 лет, о котором было бы объявлено публично, повышает риски как для действующих, так и для рассматривающих возможность выхода в Россию букмекеров и делает их бизнес менее устойчивым. Это чревато потерей инвестиций. К примеру, в Соединенном Королевстве действует стратегия развития на 2018–2021 годы, разработанная национальной Комиссией по азартным играм. Правда, чтобы контора могла начать свою деятельность, она должна получить

соответствующую лицензию, а вот с этим даже у многих проверенных контор возникают трудности.

Из – за этого они вынуждены регистрировать свой бизнес в офшорах и только благодаря им удается получить доступ к популярным ресурсам.

Ситуация с такой игрой существенно усложнилась за последний год. Сначала были запрещены VPN – серверы, которые позволяли получить доступ к целому ряду букмекерских контор. А уже в 2018 году был подписан закон, который ограничивает переводы в пользу онлайн – букмекерских компаний или казино. Последствия этого ощутили на себя многие игроки на ставках.

## 2.2 Анализ российского опыта букмекерской деятельности

На территории России все виды азартных игр разрешены только в специализированных игорных зонах. Федеральный закон 244 – ФЗ подробно разъясняет где и при каких условиях такие зоны могут быть размещены.

Однако, в подробном рассмотрении всех необходимых условий размещения нет смысла, так как перечень зон жестко определен законодательством.

В настоящее время игорные зоны созданы на территориях следующих субъектов РФ: Республика Крым, Алтайский край, Краснодарский край, Приморский край, Калининградская область. Обратите внимание, что на территории одного субъекта РФ создаётся не более одной игорной зоны.

Согласно действующему закону РФ (№ 244 – ФЗ от 29.12.06 г.) игорная деятельность в государстве запрещена. Но, как известно, в каждом правиле есть свои исключения. Во – первых, нет запрета на букмекерские компании, тотализаторы и лотереи. Во – вторых, азартный бизнес в России можно вести в специально отведённых местах – игорных зонах. На сегодня (с учётом планируемых) в стране насчитывается пять таких мест.

«Приморье» – самая крупная и первая игорная зона, открытая в России в 2015 году. Находится в 70 км от Владивостока. На её территории действует развлекательный комплекс Tigre de Cristal, а в 2016 году инвестор Naga Corp Ltd начал реализацию второго развлекательного комплекса с казино.

На рисунке 4 представлены данные о росте прибыли игорной зоны «Приморье» за 2016 год, 2017 и 2018 года.

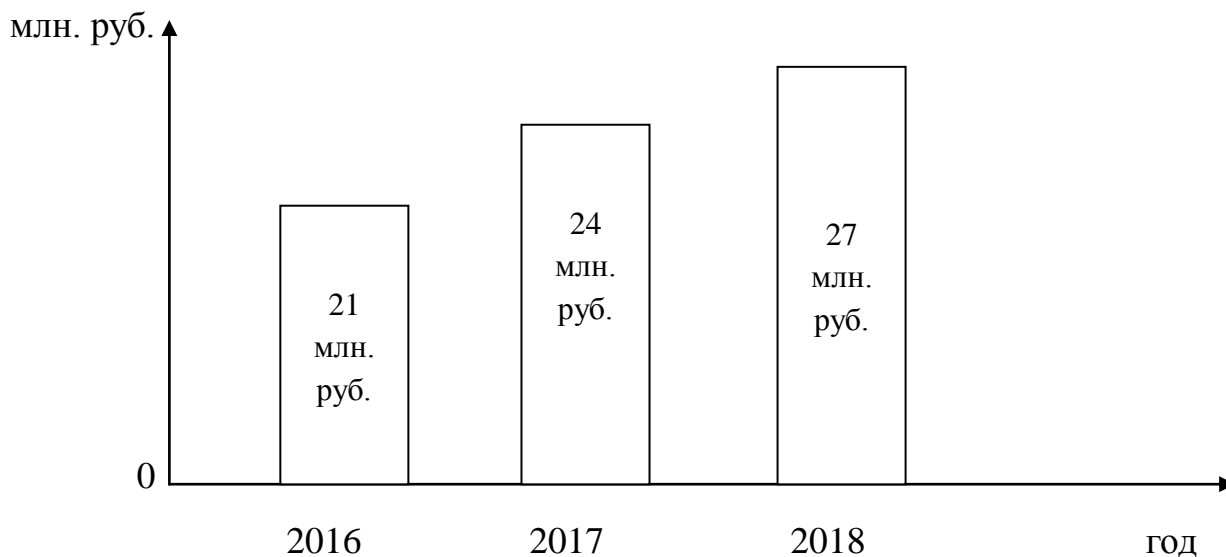


Рисунок 4 – Рост прибыли игорной зоны «Приморье» за 2016, 2017 и 2018 г.

«Красная Поляна» – игорная зона в Сочи, на базе которой в январе 2017 года состоялось открытие первого казино «Сочи Казино и Курорт». Комплекс позволяет вместить 2000 человек одновременно. На его территории функционируют 569 автоматов, покерный клуб (10 столов) и 70 слотов.

«Янтарная» – игорная зона Калининградской области, которая развивается медленно, но уверенно. В апреле 2009 года на её территории открылся первый игорный клуб Magic Cristal с двумя залами и 150 игровыми аппаратами. 10 января 2017 года состоялось официальное открытие казино Sобрание. На открытие игорной зоны пришли десятки тысяч человек, из этого можно сделать вывод о том, что жители Калининградской области и России в целом, имеют огромное желание выиграть денежные средства, рискуя проиграть свои. Азарт клиентов всегда на первом месте.

На рисунке 5 представлена прибыль от продаж услуг игровой зоны «Янтарная» в Калининградской области.

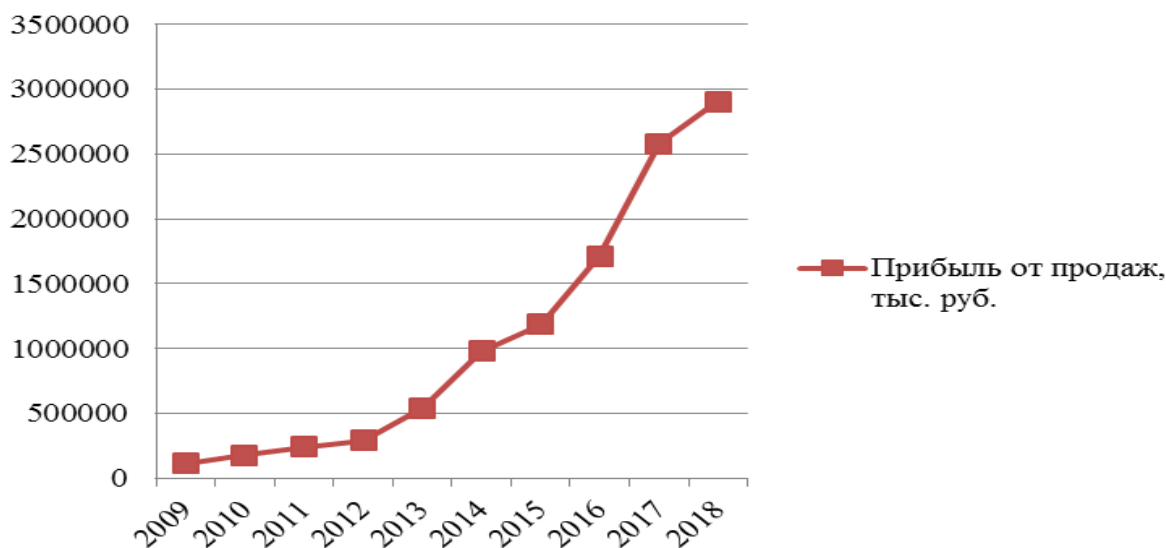


Рисунок 5 – Прибыль от продаж услуг игровой зоны «Янтарная» в Калининградской области

Проанализировав рисунок 5, видно, что с 2009 года по 2013 год прибыль игровой зоны «Янтарная» увеличивалась не на много, но стабильно. С 2014 года рост прибыли начал увеличиваться интенсивнее, к 2018 году прибыль была уже равна 3 млн. рублей.

«Сибирская монета» – действующая игровая зона Алтайского края. Её первое казино «Altai Palace» работает с ноября 2014 года. На сегодня инвесторами зоны выступают две компании, одна из которых к концу 2019 года намерена открыть ещё четыре развлекательных комплекса. Игровая зона развивается стабильно, пополняя бюджет области согласно установленным финансовым планам.

«Крым» – ещё не действующая, но перспективная игровая зона, на которую возлагают большие надежды. Разрешение на реализацию проекта получено в 2014 году. Будущая игровая зона площадью 16,8 га будет активна на территории поселка Гаспра возле Ялты (ЮБК). В 2017 году началась застройка объекта,

открытие запланировано к концу 2019 года. Ожидаемые налоговые отчисления – до 25 млрд. руб. в год.

Букмекерская деятельность является в нашей стране частью игорного бизнеса и может осуществляться только на основании лицензии, но зато на всей территории России без ограничения игорными зонами. Российское законодательство, в частности Федеральный закон от 29.12.2006 г. № 244–ФЗ «О государственном регулировании деятельности по организации и проведению азартных игр, и о внесении изменений в некоторые законодательные акты РФ» (далее – Закон № 244–ФЗ) и глава 29 Налогового кодекса (НК) РФ, регулирует эту деятельность наравне с иными видами игорного бизнеса. Букмекерские конторы (организаторы азартных игр) создают свои игорные заведения (клубы), где проводятся игры и заключаются пари между букмекером и игроками. Учитывая узкую специфику отрасли, правовая природа отношений букмекера и игрока не является предметом активных юридических исследований и дискуссий.

На рисунке 6 представлена статистика посещений сайтов букмекерских компаний за 2018 год.



Рисунок 6 – Статистика посещений сайтов букмекерских компаний за 2018 год, млн. чел.

Следуя рисунку 6, большое количество посещений за 2018 год на сайте «1xstavka.ru» (3,52 млн. чел.), на втором месте по статистике посещений сайтов букмекерских компаний, находится сайт «fonbet.ru» (2.79 млн. чел.), на третьем месте находится сайт букмекерской компании ООО «ПМБК» под названием «ligastavok.ru» (1,72 млн. чел.), который попал в тройку лучших.

Однако сегодня букмекерская отрасль в России быстро развивается, создавая новые правовые условия и требования и выявляя новые противоречия. Очевидно, что деятельность игорных заведений в России попадает под регулирование как частного (гражданского), так и публичного (административного, налогового) права. Правовые отношения в этой сфере могут возникать, например, на основе договора, заключаемого с физическими лицами, а также в силу закона или иных правовых оснований. Нам особенно интересно определить правовую природу элементов игорного бизнеса на примере букмекерской деятельности и провести допустимые сравнения понятий и терминов различных отраслей права, применяемых в игорном бизнесе.

С начала 1990–х гг. в России путем проб и ошибок формировалось представление о том, что такое игорная деятельность, как оценивать ее элементы с точки зрения различных отраслей права, как облагать налогом доходы от нее, как ее лицензировать, как правильно организовать и регулировать денежное обращение. В итоге в налоговом законодательстве была зафиксирована специфика игорного бизнеса, выраженная в том, что игорная деятельность не связана с оказанием услуг, выполнением работ или реализацией товара.

В некотором роде это и есть уникальность правового положения игорного бизнеса, которая позволила создать особые условия налогообложения и государственного контроля наличного денежного оборота в этой сфере, а также установить порядок разрешения споров между организаторами азартных игр и

их клиентами, поставив под сомнение правовой статус игрока, как потребителя неких услуг. Например, в игорном бизнесе обоснованно не исполнялись требования об обязательном использовании контрольно – кассовой техники (ККТ) в наличных денежных расчетах с игроками, а судебные споры между организаторами игр и игроками, основанные на Законе РФ от 07.02.1992 № 2300–1 «О защите прав потребителей» (далее – Закон о защите прав потребителей), возникали в основном по слабо доказуемым инициативам налоговых органов.

Проанализируем доходы букмекерских компаний в мире, данные о которых представлены на рисунке 7.

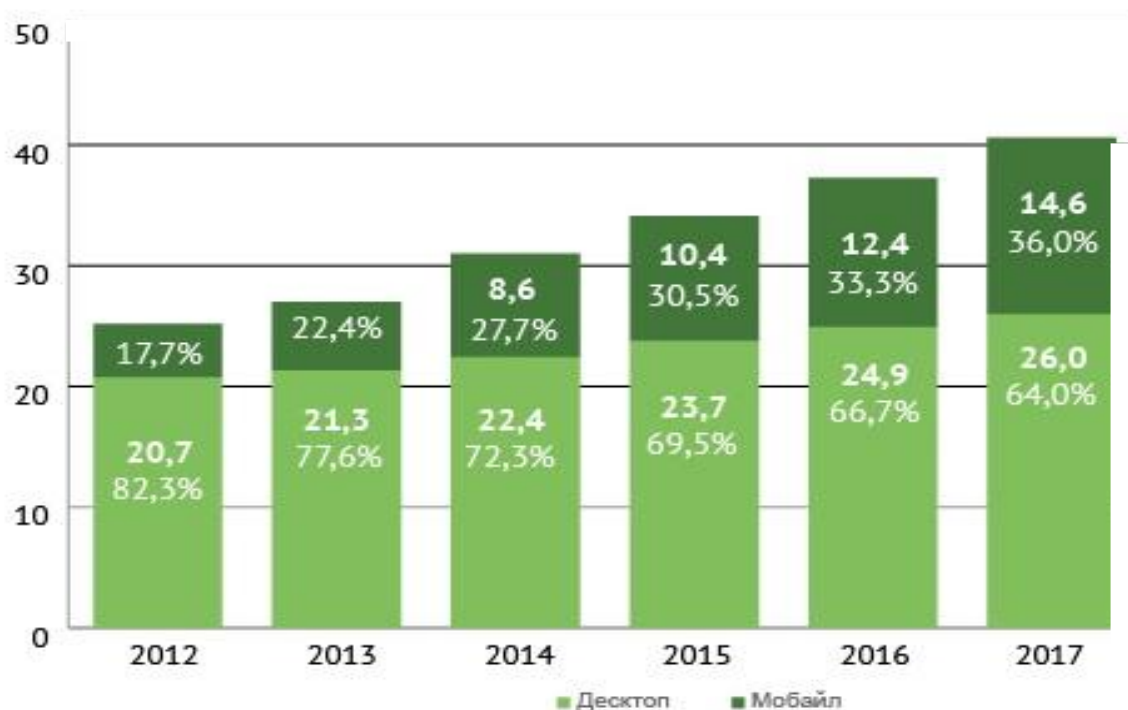


Рисунок 7 – Доходы букмекерских компаний в мире, млрд. евро

Следуя рисунку 7 можно с уверенностью сказать, что букмекерский бизнес во всем мире прибыльный. Его рентабельность с каждым годом увеличивается. С 2012 года по 2017 год десктоп (заключение пари в букмекерских клубах) не на много, но стабильно увеличивается, а вот доходы мобайл версий (заключение



пари дистанционно: через сайты букмекерских контор, через мобильные приложения) значительно увеличиваются. В 2012 году доходы с мобайл версий составляли 17.7%, то в 2017 году составляют уже 36%.

Несмотря на установленную законом налоговую специфику игорного бизнеса, налоговые органы продолжали предъявлять организаторам азартных игр претензии по поводу неприменения ими контрольно – кассовой техники и привлекать их к административной ответственности. Основанием для споров среди прочего служили трактовки кодов экономической классификации, согласно которым игорный бизнес назывался услугой (например, ОКВЭД ОК 004–93, утвержденный Постановлением Госстандарта России от 06.08.1993 г. № 17).

Позднее налоговые органы и Минфин России признали, что игорная деятельность услугой не является, но для прояснения ситуации требуется разграничение различных видов деятельности игорных заведений. Например, в письме Федеральной налоговой службы России от 14.09.2004 № 33–0–14/578 было указано, что под игорным бизнесом понимается предпринимательская деятельность, не являющаяся реализацией товаров (имущественных прав), работ или услуг, и для игорных заведений в части осуществления ими игорного бизнеса законодательно не предусмотрена обязанность использования контрольно–кассовой техники (ККТ) при денежных расчетах с игроками.

Далее в письме было оговорено, что ККТ все – таки должна применяться в отношении других видов предпринимательской деятельности игорных заведений, например, в отношении реализации продукции общественного питания, розничной торговли, зрелищно – развлекательных мероприятий, продажи входных билетов. Минфин России в своем письме от 20.11.2007 г. № 03–01–15/15–418 также со ссылкой на налоговое законодательство и понятие игорного бизнеса отметил, что применение контрольно – кассовой техники организаторами азартных игр не является обязательным. Но клиент, заключая

пари с букмекерской компанией, хочет знать, что в случае выигрыша, контора его не обманет и выплатит. Чек, подтверждающий передачу денежных средств от клиента в букмекерскую компанию, является полным подтверждением в случае отказа компании в выплате выигрыша клиенту. Аналогично, при заключении пари, клиенту азартных игр выдается квитанция, подтверждающая договор между клиентом и букмекером. Но далеко не все конторы являются легализованными. Клиенты, рискуя своими деньгами, заключают пари в оффшорных (нелегальных) компаниях, после чего доказать тот факт передачи денежных средств является невозможным, так как контрольно – кассовой техники они не имеют. Вследствии чего, проанализируем клиентов игорного бизнеса, которые делают ставки у легальных букмекеров, а какие у оффшорных. На рисунке 8 представлена диаграмма сравнения количества человек в России за 2018 год, которые выбирают легализованный путь игры, а которые не легальный.

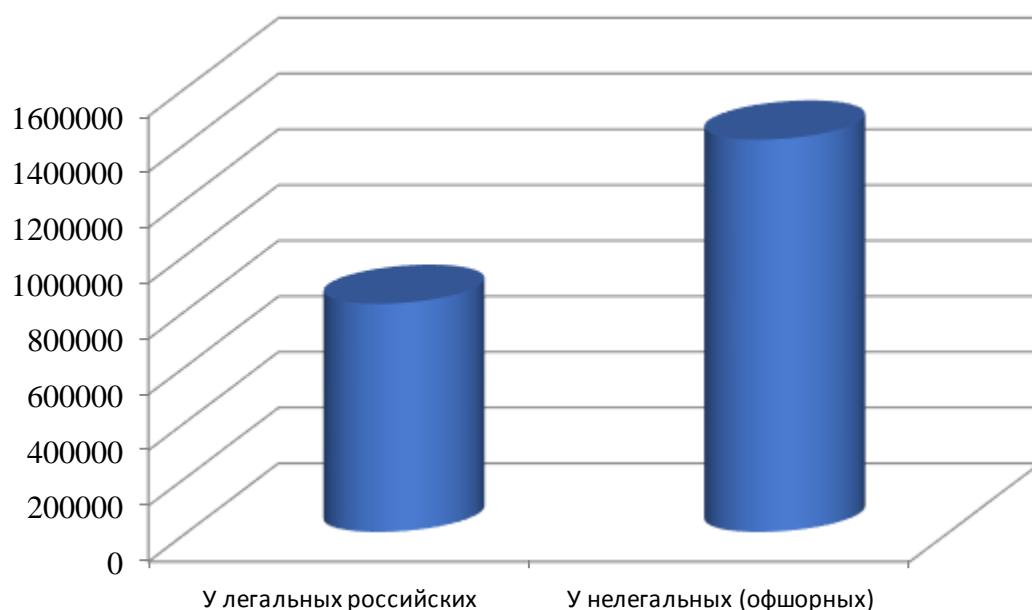


Рисунок 8 – Количество игроков в России за 2018 год, которые делают ставки у легальных и нелегальных букмекеров, чел.

Из рисунка 8 можно отметить, что большинство игроков букмекерского бизнеса заключают пари в нелегальных компаниях (1 млн. 200 чел.), тем самым

подвергая себя обману со стороны букмекеров. У легальных контор клиентов заключающих пари достаточно меньше (900 тыс. чел.).

Правовая природа игорной, в том числе букмекерской, деятельности и сферы ее правового регулирования трактовались по – разному и в судебной практике. Одни суды распространяли налоговую специфику на правовые отношения с участием организатора азартных игр, не признавая игорную деятельность услугой, а Закон о ККТ (контрольно – кассовой техники) считали не подлежащим применению, другие же полагали, что игорная деятельность все – таки является услугой. Например, в деле о привлечении к административной ответственности организатора азартных игр в связи с неприменением контрольно – кассовой техники суд отметил, что код экономической классификации относит игорную деятельность к категории оказания услуг.

В аналогичном деле суд указал на то, что ссылка на налоговую специфику игорного бизнеса является неправомерной, поскольку она применима только к налоговым правоотношениям и не может распространяться на иные правоотношения, в том числе гражданско – правовые и административные.

Суды также прямо говорили о том, что контрольно – кассовая техника, включенная в государственный реестр, применяется на территории России в обязательном порядке всеми организациями и индивидуальными предпринимателями при осуществлении ими наличных денежных расчетов и расчетов с использованием платежных карт в случаях продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг, не принимая во внимание разъяснения Минфина России и налоговых органов. При этом отмечалось, что перечень видов деятельности, при осуществлении которых организации и индивидуальные предприниматели в силу специфики своей деятельности либо особенностей своего местонахождения вправе производить наличные денежные расчеты без применения контрольно – кассовой техники, не включает игорную деятельность.

Применение некоторыми судами Закона о защите прав потребителей к игровой, в том числе букмекерской, деятельности также добавляет интриги. Например, отдельные суды ссылались на этот закон в делах о привлечении организаторов азартных игр к административной ответственности и, в частности, указывали, что в соответствии с ним организаторы обязаны предоставлять потребителям (участникам игр) достоверную информацию об играх. Но ведь если букмекерский игрок будет признан потребителем услуги для личных целей, не связанных с предпринимательской деятельностью, то по закону он сможет реализовать свое право на обращение с соответствующими требованиями в суд, т.е. формально следуя его нормам, сможет потребовать взыскать с букмекера компенсацию морального вреда или, что совсем невероятно, отправиться за услугой к другому букмекеру с последующим взысканием понесенных расходов с виновного букмекера. Однако специфика букмекерской деятельности этого не позволяет.

Также суды неоднократно рассматривали дела с участием налоговых органов, которые отстаивали идею о распространении форм административного производства и срока давности привлечения к ответственности, установленных КоАП РФ (ст. 4.5, 28.7) для дел о защите прав потребителей, на административные производства, возбужденные в отношении букмекеров и иных игорных заведений по предметам, никак не связанным с интересами потребителей. По мнению налоговых органов, это позволяло им увеличить срок давности привлечения букмекеров к ответственности до одного года.

Суды занимали по этому вопросу разные позиции. Например, вышеназванные нормы КоАП РФ были применены на том основании, что суд признал действия игорного заведения нарушающими права потребителей, поскольку закон, регулирующий отношения, возникающие между потребителями и исполнителями при оказании услуг, устанавливающего права

потребителей на приобретение услуг надлежащего качества и безопасных для жизни, здоровья, имущества потребителей и окружающей среды, получение информации об услугах и об их исполнителях, просвещение, государственную и общественную защиту их интересов, а также определяющего механизм реализации этих прав, услуга, оказываемая потребителю, не может быть противозаконной.

Другие суды, рассматривая дела о привлечении к административной ответственности лиц, осуществляющих игорную деятельность без лицензии либо с нарушением ее условий, аргументы налоговых органов не принимали и, напротив, указывали, что закон о защите прав потребителей на данную категорию дел распространяться не может.

В одном из решений суд отметил, что «довод о том, что осуществление букмекерской деятельности с нарушением условий лицензии посягает на права и интересы неопределенного круга лиц и нарушает законодательство РФ о защите прав потребителей, несостоятелен, поскольку правонарушения, посягающие на права потребителей и нарушающие нормы законодательства РФ о защите прав потребителей, образуют группу правонарушений, которые не выделены законодателем в КоАП РФ в отдельную главу, в связи с чем их отграничение от иных правонарушений должно осуществляться на основании анализа объекта посягательства, субъекта и обстоятельств правонарушения». При этом суд обосновал свое мнение ссылкой на ст. 364 НК РФ и Закон № 244-ФЗ, указав, что деятельность букмекера услугой не является, а игрок, соответственно, не является потребителем.

С уверенностью можно сказать, что сегодня букмекерская деятельность – это наиболее интеллектуальное направление игорного бизнеса, в котором активно используются математика и статистика, проводятся сложные аналитические исследования и вычисления.

Хотелось бы обратить внимание на важные особенности букмекерского бизнеса в сравнении с иными рисковыми видами деятельности, например, страхованием и кредитованием. Для того чтобы деятельность была экономически выгодной, букмекер, как банк и страховщик, вынужден решать две важнейшие задачи.

Первая – это оценка вероятности некоторого события. Решение этой задачи основывается на теории вероятностей и математической статистике. С точки зрения теории вероятности – событием является всякий факт, который в результате опыта может произойти или не произойти. Например, страховщик оценивает вероятность, что возникнет страховой случай, а банк – что заемщик не погасит в полной мере кредит и начисленные проценты. Букмекер же должен оценить вероятность события, на которое игрок желает заключить пари. Таким событием может быть исход матча между двумя командами (например, победа одной из них, тотал (общее количество забитых голов, шайб) команд, определенный счет в матче и другие исходы). Для оценки вероятности используется отраслевая статистика, т.е. массив исторических данных, по которым можно определить, как часто в прошлом, при аналогичных обстоятельствах, происходило определенное событие.

Банк для этих целей использует статистику невозврата кредитов, страховщик – статистику несчастных случаев, демографическую статистику и проч., а букмекер – спортивную статистику, т.е. статистику результатов спортивных состязаний. Естественно, математический аппарат, который позволяет на основании разнообразной статистики получить качественные вероятности будущих событий, является весьма сложным, а обладание таким аппаратом – одной из ключевых компетенций бизнеса. В букмекерском бизнесе отраслевая статистика находится в открытом доступе, но сам математический аппарат является внутренней политикой букмекера и носит конфиденциальный

характер. Ни одна букмекерская компания не патентует и не публикует свои алгоритмы, а информация, которую можно найти в открытых источниках, носит скорее академический, нежели практический характер.

Вторая задача букмекерского бизнеса связана с тем, что сделка, совершаемая предпринимателем, должна быть теоретически прибыльной – теоретически постольку, поскольку речь идет об условной сделке, зависимой от события, которое может произойти или не произойти. В результате этой сделки бизнес может получить прибыль либо понести финансовые потери. Для решения данной задачи используются финансовые вычисления, позволяющие выработать такие условия договора, которые, учитывая вероятность события, обеспечат бизнесу математическое преимущество. Для страховщика таким условием является коэффициент выплат, на который умножается сумма страховых взносов, и таким образом рассчитывается сумма выплаты по страховому случаю, для букмекера – коэффициент ставки.

В случае благоприятного для игрока исхода события сумма пари клиента умножается на тот коэффициент, на который он заключил пари и полученная сумма выплачивается игроку. В целом расчет исходит из закона больших чисел в теории вероятностей и того факта, что организация работает протяженно во времени, многократно повторяя однотипные коммерческие операции.

Таким образом, если в каждый договор пари заложено некоторое математическое преимущество, называемое букмекерами маржей, то при большом количестве заключенных пари фактический выигрыш букмекера стремится к его теоретической прибыли.

Нельзя не обратить внимание на два существенных фактора, которые в корне отличают положение игрока, заключающего договор пари с букмекером, от клиента банка или страховой компании, заключающего кредитный договор или договор страхования. Первый фактор – это мотивация заключения договора, второй – возможность влияния на вероятность события. Мотив, по которому

клиент банка или страховой компании заключает договор, по сути носит рациональный характер. Заемщик получает возможность использовать для своей пользы деньги банка, за что уплачивает банку комиссию в виде процентов.

Клиент страховой компании покупает спокойствие и в какой – то степени уверенность в завтрашнем дне. Конечно, бывают случаи, когда клиент в результате обмана или собственных эмоций совершает невыгодную для себя сделку либо, например, нерационально распоряжается деньгами, полученными в кредит, однако это является следствием побочных факторов, не имеющих прямого отношения к самой сделке кредитования или договора страхования. Мотивом же клиента букмекера заключить договор пари является «стремление к обогащению, без достаточного на то экономического основания, либо удовлетворение потребностей, например, через искусственное создание специфической эмоциональной атмосферы – азарта».

То есть договор пари не несет в себе никаких дополнительных преимуществ для игрока, кроме шанса выиграть за счет того, что произойдет некое случайное событие, и тех эмоций, которые игрок переживает в ожидании реализации этого шанса. На этом строится вся эмоциональная часть игры: надежда и страх, жажда прибыли и ощущение риска.

Если же букмекерская деятельность является деятельностью по оказанию услуг по заключению с участниками азартных игр основанных на риске соглашений о выигрыше, как говорит новая редакция ст. 4 Закона № 244–ФЗ, то возникают следующие вопросы: соглашения какого характера имеются в виду, какие именно услуги подразумеваются и кому они оказываются? Под соглашениями, вероятно, подразумеваются договоры пари. Как уже было сказано, никакие иные соглашения, основанные на риске, букмекерами с игроками не заключаются.



Для наглядности можно описать следующий алгоритм возникновения и прекращения правовых отношений букмекера и игрока:

1) отношения между букмекером и игроком возникают в момент заключения договора пари;

2) заключение договора пари происходит в момент поступления денежных средств от игрока в кассу букмекера и одновременной выдачи игроку квитанции (чека) в подтверждение заключения договора пари;

3) отношения прекращаются в момент выплаты выигрыша либо поступления информации о ненаступлении события, на которое игрок заключил пари (т.е. момент проигрыша игрока). Если мы говорим о характере предложенной законом услуги, то можно предположить, что в данном случае речь идет об определенном посредничестве.

Таким образом, букмекер как будто должен оказать услугу некоторому третьему лицу, которое в свою очередь планирует заключить договор пари с игроком. Как мы уже говорили, букмекер в процессе заключения договора пари не вступает в гражданско – правовые отношения ни с кем, кроме игрока, а следовательно, может оказать услугу только игроку. Получается, что букмекер, исполняя нормы закона, должен вступить со своим игроком в некие правовые отношения смешанного характера, имеющие признаки договора возмездного оказания услуг и договора пари. При этом возможность поэтапного заключения такого договора отсутствует.

Таким образом, с точки зрения гражданского права, букмекерская деятельность очевидно услугой не является.

Возвращаясь к налоговой специфике игорного бизнеса, следует отметить тот факт, что деятельность по оказанию услуг подлежит налогообложению в совершенно ином порядке, нежели игорная деятельность. Например, реализация услуг признается объектом обложения НДС (ст. 146 НК РФ); объектом обложения налогом на прибыль организаций признается доход от

реализации услуг (ст. 247 – 248 НК РФ). При этом объектом налогообложения букмекерской деятельности называются пункт приема ставок и процессинговый центр букмекерской конторы, но не услуги (ст. 366 НК РФ). В 2013 г. законодатель, определив игорный бизнес как деятельность по оказанию услуг, уточнил, что такие услуги относятся к операциям, освобожденным от обложения НДС (подп. 28 п. 2 ст. 149 НК РФ).

При этом при исчислении налоговой базы для уплаты налога на прибыль не учитываются в составе доходов и расходов налогоплательщиков доходы и расходы, относящиеся к игорному бизнесу, подлежащему налогообложению в соответствии с главой 29 НК РФ (п. 9 ст. 274 НК РФ). Таким образом, если игорная деятельность называется услугой, возникает проблема выбора критериев для разделения «услуги игорного бизнеса» и «иных услуг», или «иные услуги» станут «услугой игорного бизнеса». Кроме того, учитывая явное стремление законодателя любым способом выделить игорный бизнес в вид деятельности с особым налогообложением, правовая цель преобразования игорной деятельности в услугу становится тем более непонятной.

Таким образом, комплексный подход законодателя к правовому регулированию игорной деятельности в целом и букмекерской отрасли в частности пока отсутствует. Отношение гражданского, налогового и административного права к элементам игорной деятельности сегодня различно. При этом отраслевой Закон № 244–ФЗ, который может быть использован судом для правовой квалификации букмекерской деятельности при рассмотрении дел любой категории, противоречив и не учитывает правовой природы гражданско–правовых отношений букмекера и игрока.

Все это демонстрирует проблемы разграничения частного и публичного права, отсутствие терминологического единства в правовом регулировании игорной деятельности в различных отраслях права и взаимной интеграции понятий в правоприменении и судебной практике. Мы полагаем признание

букмекерской деятельности услугой в российском праве нецелесообразным и противоречащим природе игорного бизнеса. Рассмотренные примеры позволяют нам утверждать, что назрела необходимость выработки единого понятийного аппарата в сфере правового регулирования игровой деятельности и внесения в законодательство соответствующих изменений, потому что игровой бизнес всё больше и больше набирает оборот, спрос на него растёт, следовательно, данный бизнес должен быть подкреплён законодательно.

### 2.3 Анализ конкурентоспособности деятельности ООО «ПМБК»

ООО «ПМБК» зарегистрировано 11 августа 2008 года. Учредитель: Осетров Денис Викторович. Основные данные о предприятии представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Основные данные о предприятии

ИНН / КПП:	7729607406 / 774901001
Уставной капитал:	275.572 млн.руб.
Численность персонала:	1778 чел.
Количество учредителей:	8
Дата регистрации:	11.08.2008 г.
Статус:	Действующее

Основной (по коду ОКВЭД ред. 2): 92.1 – Деятельность по организации и проведению азартных игр и заключения пари.

Каждая организация сталкивается с различными видами деятельности других компаний, которые могут пригодиться для дальнейшего сотрудничества между ними. Между организациями существуют внутренние договоры и соглашения. Дополнительные виды деятельности по ОКВЭД–2 представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Дополнительные виды деятельности по ОКВЭД–2

18.1	Деятельность полиграфическая и предоставление услуг в этой области
18.2	Копирование записанных носителей информации
46.4	Торговля оптовая непродовольственными потребительскими товарами
46.43.3	Торговля оптовая грампластинками, аудио- и видеоманитными лентами, компакт-дисками (CD) и цифровыми видеодисками (DVD) (кроме носителей без записей)
47.78	Торговля розничная прочая в специализированных магазинах
47.78.3	Торговля розничная сувенирами, изделиями народных художественных промыслов
47.78.4	Торговля розничная предметами культового и религиозного назначения, похоронными принадлежностями в специализированных магазинах
52.10	Деятельность по складированию и хранению
52.2	Деятельность транспортная вспомогательная
52.24	Транспортная обработка грузов
56.10	Деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания
56.10.1	Деятельность ресторанов и кафе с полным ресторанным обслуживанием, кафетериев, ресторанов быстрого питания и самообслуживания
56.10.3	Деятельность ресторанов и баров по обеспечению питанием в железнодорожных вагонах-ресторанах и на судах
56.29	Деятельность предприятий общественного питания по прочим видам организации питания
56.30	Подача напитков
59.1	Производство кинофильмов, видеофильмов и телевизионных программ

ООО «ПМБК» – одна из крупнейших букмекерских контор, которая быстро расширяет свою международную географию и успешно работает в течение 11 лет.

ООО «ПМБК» имеет свой устав, а также правила приёма ставок и выплаты выигрышей (правила азартных игр), именуемые далее «Правила», разработанные ООО «ПМБК» на основании документов:

– Федеральный закон от 29 декабря 2006 г. № 244–ФЗ «О государственном регулировании деятельности по организации и проведению азартных игр и о внесении изменений в некоторые законодательные акты Российской Федерации». Настоящим Федеральным законом определяются правовые основы государственного регулирования деятельности по организации и проведению

азартных игр на территории Российской Федерации и устанавливаются ограничения осуществления данной деятельности в целях защиты нравственности, прав и законных интересов граждан;

– Федеральный закон № 115–ФЗ от 07 августа 2001 г. «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путём, и финансированию терроризма». Настоящий Федеральный закон направлен на защиту прав и законных интересов граждан, общества и государства путем создания правового механизма противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, финансированию терроризма и финансированию распространения оружия массового уничтожения;

– Постановление Правительства РФ от 26 декабря 2011 г. № 1130 «О лицензировании деятельности по организации и проведению азартных игр в букмекерских конторах и тотализаторах». Настоящее Положение определяет порядок лицензирования деятельности по организации и проведению азартных игр в букмекерских конторах и тотализаторах;

– Постановление Правительства РФ от 08 мая 2015 г. № 452 «О дополнительных требованиях к организаторам азартных игр». Утверждает дополнительные требования к организаторам азартных игр;

– Устав Общества с ограниченной ответственностью «ПМБК»;

– Лицензия № 6 на осуществление деятельности по организации и проведению азартных игр в букмекерских конторах и тотализаторах, выданная Федеральной налоговой службой Российской Федерации 08 июля 2009 года;

– Федеральный закон № 198–ФЗ от 23.07.2013 (ред. от 28.12.2013) «О внесении изменений в Федеральный закон «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» и отдельные законодательные акты Российской Федерации в целях предотвращения противоправного влияния на результаты официальных спортивных соревнований».

ООО «ПМБК» сотрудничает с мировыми игорными лидерами с целью предоставления участникам новейших, актуальных, интересных, интересных и качественных продуктов в сфере букмекерского бизнеса.

Сегодня ООО «ПМБК» предоставляется возможность делать ставки на максимально возможное количество событий всех видов спорта мира.

Прилагаются все усилия для создания качественной службы поддержки – дружелюбной, быстрой, способной оказать оперативную и реальную помощь в решении любых вопросов, возникающих у игроков. Офис стремится предоставить участникам максимальный комфорт при получении законного приза на условиях оплаты в кратчайшие сроки независимо от суммы.

Сайт ООО «ПМБК» предоставляет возможность ознакомиться с деятельностью компании, ее правилами приема ставок, типами событий, видами заключения пари, предлагаемых ставок, а также предоставляет более комфортные условия для игры.

Организационная структура – это совокупность организационных единиц и их взаимосвязей, в рамках которых распределяются административные задачи между единицами, определяются полномочия и обязанности руководителей и должностных лиц. Организационная структура строится, с одной стороны, в соответствии с задачами, которые ее стратегия ставит перед организацией. С другой стороны, структура на разных уровнях обеспечивает экономию за счет масштаба для сохранения ресурсов организации.

Распределение задач между департаментами и должностными лицами, распределение полномочий и обязанностей должно оставаться стабильным в течение некоторого времени, чтобы обеспечить воспроизведение и поддержание стратегии. Поэтому структура задает статические системные свойства организации управления [5, с. 13].

В тех случаях, когда стратегия изменяется или когда структура признается неэффективной с точки зрения целей стратегии или экономики, происходит

реорганизация. Реорганизация может носить как глобальный характер, так и изменять принцип построения структуры, а также решать локальные проблемы отдельных подразделений и их взаимосвязи. Любая реорганизация должна помочь улучшить упорядоченность и эффективность структуры. Это, к сожалению, не всегда так.

Организационная структура ООО «ПМБК» очень разнообразна, поскольку в Российской Федерации компания поделена на дивизионы, у каждого из которых свой директор, находящийся в основном городе дивизиона. Те, кто относится к расчетно – кассовому отделу находятся в главном офисе, который располагается в Москве (аналитики, бухгалтеры и т.д.). От профессионализма и оперативности каждого сотрудника в своей отрасли обязанностей зависит эффективность работы всей компании.

Организационная структура компании ООО «ПМБК» представлена на рисунке 9.

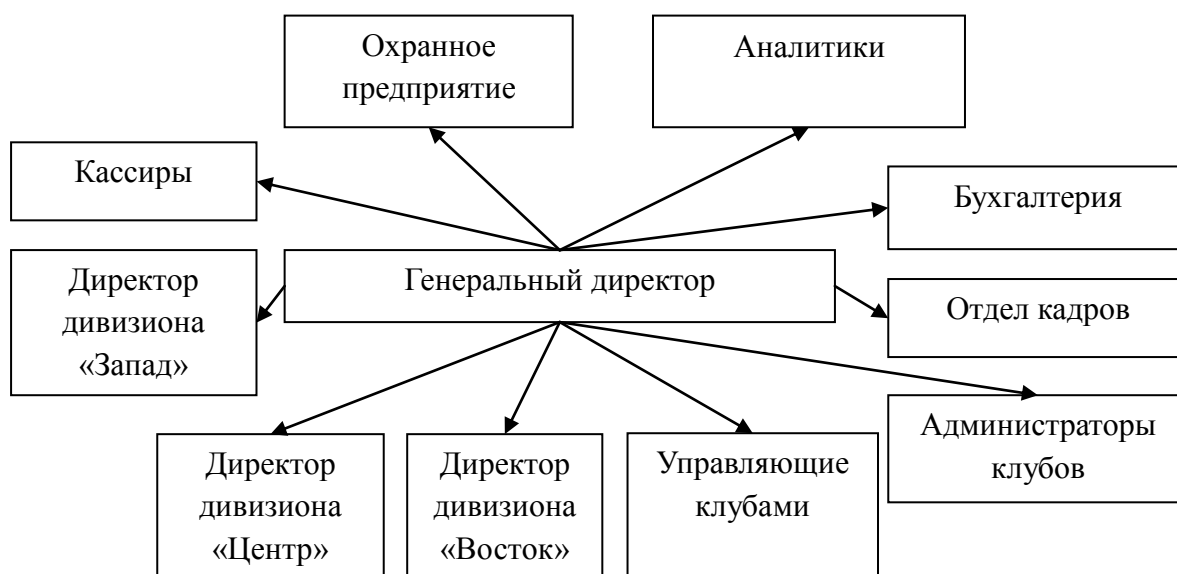


Рисунок 9 – Организационная структура ООО «ПМБК»

На рисунке 9 представлены основные подразделения компании ООО «ПМБК», которые участвуют в продвижении ее бизнеса. Следует отметить, что

генеральный директор имеет контроль над огромным количеством подразделений компании, что очень ответственно.

В то же время, структура постоянно подвергается некоторой деградации и коррозии, что неоправданно упрощает и размывает распределение задач, полномочий и обязанностей. Таким образом, параллельно с процессом организации и повышения эффективности в структуре происходит процесс дезорганизации и разрушения. Поэтому любая формальная организационная структура всегда отличается от фактической структуры. И любая реорганизация требует анализа как формальной структуры, так и фактической структуры, и их сравнения.

Реализация услуг является связующим звеном между производством (предоставлением услуг) и потребителем. Рассмотрим динамику реализации услуг ООО «ПМБК», представленную в таблице 4.

Таблица 4 – Динамика реализации услуг ООО «ПМБК»

	Показатель	Единица измерения	2016 год	2017 год	2018 год
1	Валовая продукция	тыс. руб.	3214,74	3522	3872,42
2	Абсолютный прирост базисный	тыс. руб.	298,52	408,4	758,868
3	Абсолютный прирост цепной	тыс. руб.	245,4	408,4	350,449
4	Темп роста базисный	%	116,5	113,1	124,4
5	Темп роста цепной	%	121,4	113,1	110
6	Темп прироста базисный	%	11,5	13,1	24,4
7	Темп прироста цепной	%	10,9	13,1	10

Данные таблицы 4 показывают, что объем валовой продукции (оказания услуг) увеличился за 2 года на 758, 868 тыс. руб. (3872,42 – 3113,6) или 124,4%. Рост продаж услуг в 2017 году (113,1) был несколько выше роста объема услуг в 2018 году (110,0) и в 2016 году (116,5). Абсолютный прирост базисный с 2016 по 2017 год увеличился на 109,88,0 тыс. руб., с 2017 по 2018 год на 350,468 тыс. руб. Абсолютный прирост цепной с 2016 по 2017 год увеличился на 163,0 тыс. руб., с 2017 по 2018 год уменьшился на 57,951 тыс. руб. Благоприятная



ситуация с организацией процесса оказала особое влияние на высокие темпы роста объема предоставляемых услуг; это включает в себя благоприятные природные условия и большое количество людей, желающих использовать эту услугу.

Показатели прибыли организации отчетливо показывают финансовое состояние предприятия, результаты которых можно сравнить по каждому году.

Особенно это наглядно видно в сравнении с другими аналогичными компаниями – конкурентами, финансовое состояние которых также можно наблюдать, если проникнуться данными расчетами.

Анализ состава и динамики показателей прибыли отражены в таблице 5.

Таблица 5 – Показатели прибыли ООО «ПМБК»

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Абсолютные изменения, тыс.руб.		Абсолютные изменения
				2017/2016		2018/2017
	сумма тыс. руб.	сумма тыс. руб.	сумма тыс. руб.	сумма тыс. руб.	%	сумма тыс. руб.
Выручка	2900,0	3200,0	4320,0	300,0	10,3	1120,0
Расходы по обычным видам деятельности	2312,2	2598,7	3677,4	286,5	12,3	1078,7
Валовая продукция	587,8	601,3	642,6	13,5	2,2	41,3
Прочие доходы и расходы	-429,2	-435,4	-444,0	6,2	1,4	8,6
Прибыль до уплаты % и налогов	158,6	165,9	198,6	7,3	4,6	32,7

Из таблицы 5 видно, что выручка с 2016 года по 2017 год увеличилась на 300,0 тыс. рублей, валовая продукция на 6,2 тыс. рублей; с 2017 года по 2018 год выручка увеличилась на 1120,0 тыс. рублей, валовая продукция также увеличилась – на 41,3 тыс. рублей. Прочие расходы за 2016 год составили -429,2 тыс. рублей; за 2017 год -435,4 тыс. рублей, за 2018 год -444,0 тыс. рублей. Выручка от продаж увеличилась за счет объема оказанных услуг.

Используя таблицу 5, рассчитаем рентабельность (R) продаж до внедрения проекта за 2016, 2017 и 2018 г.г, представленную в таблице 6.

$$R \text{ продаж (\%)} = (\text{себестоимость/выручка}) * 100\%$$

Таблица 6 – Рентабельность продаж до внедрения проекта, %

Год	Валовая продукция, тыс. руб.	Выручка, тыс. руб.	Рентабельность, %
2016	587,8	2900,0	20,2
2017	601,3	3200,0	18,7
2018	642,6	4320,0	14,8

По таблице 6 можно сделать вывод о том, что рентабельность с 2016 года по 2017 год уменьшилась на 1,5%; с 2017 года по 2018 год аналогично уменьшилась на 3,9%.

Аналогично используя таблицу 5, рассчитаем рентабельность (R) издержек за 2016, 2017, 2018 г.г., представленную в таблице 7.

$$R \text{ издержек} = (\text{себестоимость/расходы по обычным видам деятельности}) * 100\%$$

Таблица 7 – Рентабельность издержек до внедрения проекта, %

Год	Валовая продукция, тыс. руб.	Расходы по обычным видам деят-ти, тыс. руб.	Рентабельность, %
2016	587,8	2312,2	25,4
2017	601,3	2598,7	23,1
2018	642,6	3677,4	17,4

По таблице 7 видно, что с 2016 по 2017 г.г. до внедрения проекта рентабельность издержек уменьшилась на 2,3%; с 2017 по 2018 год рентабельность издержек уменьшилась на 5,7%.

Для того, чтобы в дальнейшем рассчитывать срок окупаемости проекта, необходимо отметить показатели прибыли ООО «ПМБК» на 01.06.2019 год и прогноз на 2019 год, представленные в таблице 8.

Таблица 8 – Показатели прибыли ООО «ПМБК» на 01.06.2019 год и расчет прогноза 2019 года, тыс. руб.

Показатель	2016 год	2017 год	2018 год	На 01.06.2019г.	Прогноз 2019 г.
Выручка	2900,0	3200,0	4320,0	3110,0	6220,0
Расходы по обычным видам деятельности	2312,2	2598,7	3677,4	2050,0	4100,0
Валовая продукция	587,8	601,3	642,6	1060,0	2120,0
Прочие доходы и расходы	-429,2	-435,4	-444,0	-500,0	-1000,0
Прибыль до уплаты и налогов	158,6	165,9	198,6	550,0	1120,0

Из таблицы 8 следует, что выручка ООО «ПМБК» на 01 июня 2019 года составляет 3110,0 тыс. руб. Прогноз выручки на 2019 год составит 6220,0 тыс. руб.

Конкурентная стратегия ООО «ПМБК» основана на выявлении сильных и слабых сторон конкурентов; заботиться о качестве предоставляемых услуг; о политике снижения цен и предоставления скидок; за качественный сервис; максимальное удовлетворение клиента при разных доходах и т. д.

Основными конкурентами ООО «ПМБК» являются «1xBet» (90% целевой аудитории конкурентов данной букмекерской компании, заключают пари в интернете) и «Фонбет» (букмекерская компания, которая делает акцент на обособленные подразделения – пункты приёма ставок в городе).

У каждого предприятия есть свои сильные стороны, за счет которых их конкурентоспособность автоматически становится выше, чем у других

организаций, но также существуют и слабые стороны, опираясь на которые, можно понять, какие недостатки присутствуют в той или иной компании.

Рассмотрим отличительные черты, а также сильные и слабые стороны вышеперечисленных организаций в таблице 9.

Таблица 9 – Отличительные признаки предприятий – конкурентов

Наименование предприятия-конкурента	Сильные стороны	Слабые стороны	Отличительные Признаки
«1xBet»	Огромная линия спортивных событий	Задержка выплат по пари клиентов	90% бизнеса в интернете, очень мало клубов в городе
«Фонбет»	Большое количество постоянных клиентов	Низкий уровень клиентского сервиса	Некоторые клубы оформлены проекторами для просмотра матчей, кожаными диванами для комфорта клиентов

Преимуществами ООО «ПМБК» являются большой опыт работы; наличие акций, кэшбэк; наличие персонала с высокими профессиональными навыками; разный минимум ставок; наличие VIP – зала; возможность повышения качества услуг.

Недостатки: значительное влияние фактора наличия спортивных событий.

Из таблицы 9 следует вывод о том, что у конкурентов букмекерских компаний существуют недостатки, например, у компании «1xBet» присутствует задержка выплат по пари клиентов; мало наличия клубов в городе для заключения пари на спортивные события; у компании «Фонбет» недостаток в низком уровне клиентского сервиса.

В каждой компании присутствуют возможности, которыми руководители стараются воспользоваться, но на пути возможностей находятся угрозы и

проблемы, с которыми организация может столкнуться на протяжении всего своего существования.

Чтобы выбрать альтернативы для существования организации, необходимо создать матрицу возможностей и угроз для внешней среды, сильных и слабых сторон ООО «ПМБК», представленную в таблице 10.

Таблица 10 – SWOT–анализ ООО «ПМБК»

	Возможности 1. Увеличение клиентов в обособленных подразделениях ООО «ПМБК»	Угрозы 1. Высокий уровень конкуренции 2. Нестабильное законодательство.
Сильные стороны 1. Грамотное выгодное расположение клубов. 2. Исключительные природные условия. 3. Наличие навыков и профессионализма у сотрудников. 5. Наличие необходимых финансовых ресурсов.	I. Развитие 1. Привлечение максимального числа покупателей увеличением качеством сервиса. 2. Улучшение качества сервиса и вследствие этого повышение цены пари. 3. Увеличение терминалов самообслуживания, следовательно, объема ставок.	II. Компенсация угроз 1. Изучение спроса и предоставление дополнительных услуг. 2. Качество услуг конкурентов. 3. Увеличение конкурентоспособности.
Слабые стороны 1. Периодические технические сбои кассовой программы и терминалов	III. Изменения 1. Увеличение терминалов самообслуживания	IV. Проблемы 1. Жёсткие требования законодательства 2. Частые очереди на кассах 3. Негатив клиентов по причине очередей на кассах для заключения пари и пополнения/снятия денежных средств

Анализ пяти сил Портера не является догмой. Это в первую очередь концепция, позволяющая определить уровень конкуренции и

привлекательность ведения бизнеса на конкретном рынке. В методологии, которая будет обсуждаться, нет строгих определений и точных формул для расчета. Основная идея – составление пентаграмм на основе оценки основных параметров пяти сил. Во-первых, имеет смысл использовать анализ пяти сил Портера только тогда, когда необходимо принять какое-то стратегическое решение. Если, например, вы запланировали приобретение новой компании, выход на новый рынок, фундаментальные изменения в технологиях и т.д. В целом, когда речь идет о серьезных инвестициях.

В случаях оперативного управления такой анализ нельзя назвать приоритетным. Во-вторых, пример анализа 5 сил Портера должен быть чрезвычайно конкретным: в отрасли и внутри отрасли на конкретном рынке сбыта. В противном случае в больнице будет средняя температура. В-третьих, результаты анализа должны оцениваться исходя из целей компании. Потому что один и тот же результат для компании, которая уже существует на рынке, и для компании, которая только собирается войти в нее, может быть противоположным. Так что, если сложно войти, это плохо для новичка, но хорошо для того, кто уже играет. В-четвертых, анализ по мнению Портера является вспомогательным инструментом и одним из многих в цепочке методов оценки рынка и возможностей компании.

По мнению Портера существует оценка 5 сил: интенсивность конкуренции; угроза появления новых игроков; угроза появления сильных конкурентов; рыночная власть; рыночная власть конкурентов.

Все перечисленные угрозы для предприятия важны. Если одна из угроз будет достаточно высокой, то финансовая устойчивость организации будет слабой. Сильные конкуренты в букмекерском бизнесе очень опасны, по причине того, что клиенты идут к тем букмекерам, у которых отличный сервис, оперативность работы и честность в заключении пари и их расчетах.

Рассмотрим на рисунке 10 оценку пяти сил Портера, которые влияют на финансовую устойчивость компании ООО «ПМБК».

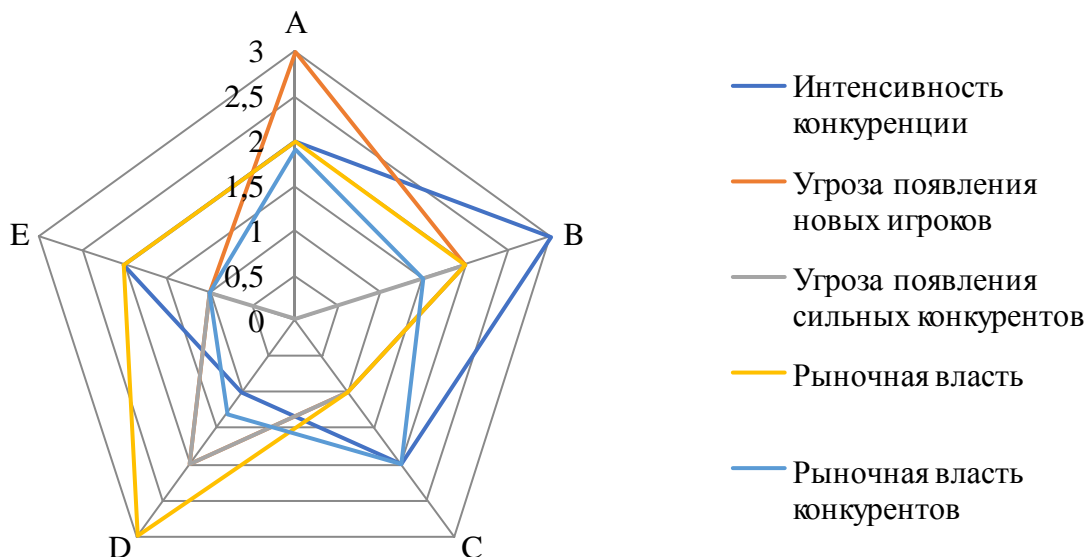


Рисунок 10 – Оценка пяти сил Портера

Для оценки конкурентоспособности ООО «ПМБК» по выделенным критериям использовался метод субъективных оценок. Проанализируем конкурентоспособность ООО «ПМБК» и конкурентов города Челябинска, представленных в таблице 11.

Таблица 11 – Анализ конкурентоспособности ООО «ПМБК» и конкурентов города Челябинска, в баллах

Показатель			
	«1xBet»	ООО «ПМБК»	«Фонбет»
Широта и глубина ассортимента	3	5	5
Уровень цен	5	5	5
Использование информационных технологий	2	3	4
Качество услуг	2	3	4
Реклама	3	4	4
Доля на рынке	3	5	5
Финансовые показатели	2	4	4
Эффективность работы	3	3	3
Развитие / инновации	2	4	4
Итого	25	36	38

Из таблицы 11 следует, что широта и глубина ассортимента ООО «ПМБК» выше чем у конкурента «1xBet»; уровень цен у всех вышеперечисленных букмекерских компаний одинаковый; ООО «ПМБК» по качеству услуг уступает конкуренту «Фонбет»; развитие и инновации в сфере услуг одинаковые с «Фонбет». Можно сделать вывод о том, что ООО «ПМБК» и «Фонбет» в игорном бизнесе находятся примерно на одном уровне, а значит конкурентоспособность между ними высокая.

#### Выводы по второму разделу

Конкурентоспособность предприятия является наиболее важным критерием его выживания и успеха на рынке, особенно в отношении развития процессов глобализации и международных экономических отношений. Задача повышения конкурентоспособности, как правило, интересует руководителя любой коммерческой организации, которая не является монополистом в своей сфере деятельности.

Комплексный подход к решению проблем, связанных с повышением уровня конкурентоспособности предприятия, заключается в реализации следующего перечня действий: стратегическое управление, а также выявление факторов, повышающих конкурентоспособность услуги, производимые предприятием.



### 3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «ПМБК» ПУТЁМ ВНЕДРЕНИЯ ТЕРМИНАЛОВ САМООБСЛУЖИВАНИЯ

#### 3.1 Внедрение терминалов самообслуживания в ООО «ПМБК»

Для повышения конкурентоспособности компании ООО «ПМБК» предлагаю внедрить терминалы самообслуживания.

Терминалы самообслуживания – это два компьютерных монитора, с помощью которых клиент букмекерской компании заключает пари на спортивные события. Терминалы оснащены программным обеспечением, которое позволяет обновлять информацию. Клиент приходит в клуб обособленного подразделения, подходит к кассовому узлу, пополняет свой личный счет клубной карты, садится за терминал самообслуживания и имеет возможность заключать пари.

На терминалах присутствует:

- основная линия спортивных событий;
- исходы на них (на что можно заключить пари: точный счет матча; тотал команд – общее количество голов, шайб за матч обеих команд; победа какой – либо из команд; и другие);
- коэффициенты на исходы событий;
- статистика матчей (какие команды находятся в фаворитах, а какие занимают в играх крайние места);
- прямые трансляции матчей (чтобы клиент в онлайн режиме следил за ходом событий).

На терминалах самообслуживания информация представлена наглядно и удобно, гость может посмотреть данные по интересным ему командам или

турнирам: рейтинг формы, история встреч, общий процент поражений, «ничьих» и побед, травмированные игроки и многое другое.

Сведения о балансе счета скрыты в интерфейсе, поэтому ни кассиры, ни другие гости не могут узнать сумму на счету конкретного гостя, это обеспечивает конфиденциальность и безопасность клиентов.

Клиентам доступны официальные трансляции всех чемпионатов по футболу Германии, Италии и Франции, в полном объеме представлены баскетбольная Евролига и NBA. Только на терминалах самообслуживания есть официальные трансляции всех матчей НХЛ и испанского чемпионата по футболу LaLiga. Для гостей это уникальная возможность, поскольку чемпионат LaLiga не показывают на канале «Матч ТВ».

Существует два вида пари: «одинар» – это одно событие; «экспресс» – это количество событий в пари от двух до двадцати включительно.

Минимальная сумма ставки на терминалах самообслуживания равна 50 рублей.

Целевая аудитория от 18 лет, по причине того, что по закону вход несовершеннолетних клиентов в букмекерские компании запрещён.

Внедрение терминалов самообслуживания служит для повышения конкурентоспособности компании.

При работе одного кассового узла накапливается очередь, так как учитывая, что кассир не может произвести обслуживание нескольких клиентов одновременно, большинство клиентов просто уходит.

Выгода терминалов самообслуживания заключается в том, что это будет способствовать увеличению количества ставок, уменьшения очередей на кассе, уменьшение ошибок кассира в заключении пари клиенту, наличие личного кабинета на терминале, где можно посмотреть все свои предыдущие ставки, их результат, чего нельзя сделать на кассе. У кассиров нет доступа к этой информации, по причине того, что она является конфиденциальной.

Цель проекта – внедрение терминалов самообслуживания в букмекерской компании ООО «ПМБК», расположенной по адресу: г. Челябинск, Богдана Хмельницкого 14 «А».

Рассчитаем капитальные вложения по проекту ООО «ПМБК», представленные в таблице 12.

Таблица 12 – Капитальные вложения по проекту ООО «ПМБК» за месяц.

Наименование	Количество, шт.	Стоимость за 1 терминал, руб.	Общая сумма, руб.
Терминалы самообслуживания, мониторы	26	20 000	520 000
Системные блоки	26	18 000	468 000
Компьютерные столы	26	10 000	260 000
Стулья	26	5 000	130 000
Программное обеспечение	26	3 000	78 000
Техническое обслуживание терминалов	1 человек	20 000	20 000
Итого:	26	76 000	1 476 000

Из таблицы 12 можно сделать вывод о том, что внедрение терминалов самообслуживания требуют многих затрат, и самые высокие из них – это приобретение терминалов в количестве 26 штук. Итоговая сумма капитальных вложений по проекту равна 1 476 000 рублей.

Учитывая тот фактор, когда законно оформленное предприятие имеет доходность, появляется список, какие отчисления и в какие инстанции необходимо обязательно сделать.

Одними из обязательных отчислений являются отчисления с заработных плат работников. Работник предприятия, который знает, что на его пенсионный фонд происходят перечисления, что он застрахован, находясь на рабочем месте, начинает доверительно относиться к своей организации. Его не обманут, всегда будут действовать в рамках законодательства Российской Федерации. Рассмотрим номинал данных отчислений, которые оплачиваются работодателем в Федеральную Налоговую Службу (ФНС) в таблице 13.

Таблица 13 – Отчисления с заработных плат работников в ФНС

Взносы	Ставка, %	З/П работника за 1 месяц, руб.	Количество работников, чел.	Итого со всех работников за 1 месяц, руб.
Пенсионное страхование	22	30 000	4	26 400
Социальное страхование	2,9	30 000	4	3 480
Медицинское страхование	5,1	30 000	4	6 120
Итого:	30	90 000	4	36 000

По результатам таблицы 13 можно отметить, что итоговая сумма отчислений с заработных плат работников организаций составляет 36 000 рублей.

Для того, чтобы внедрить какой – либо товар и услугу, необходимо рассчитать что рационально будет внедрить и сколько это составит затрат.

Первым шагом будет получения информации по стоимости техники, мебели, оборудования; далее

Для последующих расчетов рентабельности проекта необходимо рассчитать объем инвестиций в проект, представленный в таблице 14.

Таблица 14 – Объем инвестиций в проект за 1 месяц, руб.

Наименование	Стоимость за 1 месяц, руб.
Терминалы самообслуживания и системные блоки	988 000
Мебель	390 000
Регистрация терминалов самообслуживания в ФНС	30 000
Программное обеспечение для функционирования терминалов	78 000
Установка терминалов	60 000
Реклама, канал «Матч ТВ»	35 000
Аренда помещения	210 000
Техническое обслуживание терминалов	20 000
Итого:	1 811 000

Рассчитав объем инвестиций в таблице 14, следует сделать вывод о том, что самыми большими затратами являются покупка терминалов самообслуживания и системных блоков к ним, общая стоимость которых составляет 988 000 рублей; аренда помещения составляет 210 000 рублей в месяц; стоимость мебели для установки терминалов самообслуживания составляет 390 000 рублей; техническое обслуживание терминалов составляет 20 000 рублей.

Для того, чтобы рассчитать рентабельность и эффективность внедрения проекта, необходимо указать текущие расходы организации по проекту. К текущим расходам предприятия относят аренду помещения, рекламу и т.д.

Текущие расходы организации представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Текущие расходы организации за 1 месяц, руб.

Наименование расходов	Сумма затрат в месяц, руб.	Сумма затрат за 1 год, руб.
Аренда помещения	210 000	2 520 000
Реклама	35 000	420 000
Услуги техника	20 000	240 000
Коммунальные услуги	13 000	156 000
Заработная плата сотрудников (4 человека)	120 000	1 440 000
Отчисления в ФНС (4 работника)	36 000	432 000
Итого:	434 000	5 208 000

Из таблицы 15 следует, что текущие расходы за 1 месяц равны 434 000 рублей, а за 1 год они составляют 5 208 000 рублей, самые высокие затраты приходятся на аренду помещения, стоимость – 2 520 000 рублей и на заработную плату сотрудников организации, стоимость затрат составляет 1 440 000 рублей.

### 3.2 Оценка эффективности мероприятий

Оценка эффективности мероприятий предложенных в рамках какого – либо проекта в общем виде рассматривается как их результативность. Следовательно, эффективность мероприятий оценивается соотношением между затратами различных ресурсов и получаемым при этом эффектом.

Для того чтобы, рассчитать эффективность проекта, необходимо рассчитать значения доходов за 1 день, за 1 месяц, и также за 1 год до внедрения и после внедрения.

Рассчитаем доходность до внедрения проекта. Доходность до внедрения проекта представлена в таблице 16.

Таблица 16 – Доходность до внедрения проекта за 1 день, за 1 месяц, за 1 год, тыс. руб.

Средняя сумма ставок за 1 день	Средняя сумма ставок за 1 месяц	Средняя сумма ставок за 1 год	Выплаченные выигрыши клиентам за 1 год		Доходность, тыс. руб.
			23%	1937,5	
23,4	702,0	8424,0	23%	1937,5	6486,48

Из таблицы 16 мы видим, что средняя сумма ставок за 1 год до внедрения проекта составляет 8 424 000 рублей.

Сумма выплаченных выигрышей за 1 год (в среднем 23% от средней суммы ставок за 1 год) равна 1 937 520 рублей, следовательно, доходность будет равна 6 486 480 рублей (8 424 000 рублей-1 937 520 рублей).

Из анализа аналогичных предприятий, мы решили, что выручка увеличится на 10%.

Внедрение терминалов самообслуживания даст возможность увеличивать количество ставок за счет их технической оперативности работы.

Теперь рассчитаем доходность после внедрения проекта. Доходность проекта после внедрения представлена в таблице 17.

Таблица 17 – Доходность после внедрения проекта за 1 день, за 1 месяц, за год, тыс. руб.

Средняя сумма ставок за 1 день, руб.	Средняя сумма ставок за 1 месяц, руб.	Средняя сумма ставок за 1 год, руб.	Выплаченные выигрыши клиентам		Доходность, тыс. руб.
			23%	2152,8	
26,0	780,0	9360,0	23%	2152,8	7207,2

Из таблицы 17 мы видим, что средняя сумма ставок за 1 год после внедрения проекта составляет 9 360 000 рублей.

Сумма выплаченных выигрышей за 1 год (23% от средней суммы ставок за 1 год) равна 2 152 800 рублей, следовательно, доходность будет равна 7 207 200 рублей (9 360 000 рублей-2 152 800 рублей).

Сравним доходы до и после внедрения проекта за 1 год, представленные в таблице 18.

Таблица 18 – Прибыль после внедрения проекта, тыс. руб.

Доходы до внедрения проекта	Доходы после внедрения проекта	Прибыль
6486,48	7207,2	720,72

Проанализировав показатели доходности проекта в таблице 14 и таблице 15, можно сделать вывод о том, что разница между доходностью до внедрения проекта и после составляет 720 720 рублей (7 207 200 рублей – 6 486 480 рублей). По данным таблицы 5, выручка ООО «ПМБК» до внедрения проекта составляла 4 320 000 рублей, следовательно, после внедрения проекта выручка увеличится на 720 720 рублей, что в сумме составит 5 040 720 рублей.

Используя вышерасчитанные показатели прибыли от продаж и выручку от продаж, можно рассчитать рентабельность проекта.

$$R = (\text{прибыль от продаж}/\text{выручка от продаж}) * 100\%$$

$$R = (720,72 \text{ тыс. руб.}/7207,2 \text{ тыс. руб.}) * 100\%$$

$$R = 10\%.$$

Важным показателем оценки эффективности мероприятий, связанных с капитальными вложениями являются срок окупаемости

Для того чтобы, сделать вывод о том, окупится ли внедренный проект и в течение какого времени, нужно рассчитать срок окупаемости.

Срок окупаемости – это период времени, необходимый для того, чтобы доходы, генерируемые инвестициями, покрыли затраты на инвестиции. Чем быстрее затраты окупятся, тем выгоднее будет для компании. Оборот средств и выручка должны быть стабильными, постоянными.



Срок окупаемости проекта может быть рассчитан, как соотношение объема инвестиций в проект к выручке за 2019 год.

По данным таблицы 8 прогноз выручки за 2019 год составит 6 220 000 рублей, объем инвестиций в проект равен 1 811 000 рублей. Следовательно, можно рассчитать срок окупаемости внедренного проекта.

1)  $1\,811\,000 \text{ руб.} / 6\,220\,000 \text{ (прогноз выручки за 2019 год)} + 720\,720 \text{ руб. (доход после внедрения проекта)} = 0,26 \text{ года};$

2)  $0,26 \text{ года} * 12 = 3,13 \text{ месяца.}$

Срок окупаемости внедренного проекта равен 3,13 месяца.

Из этого можно сделать вывод о том, что проект рентабелен, выгоден. После внедрения терминалов самообслуживания выручка ООО «ПМБК» будет увеличиваться.

#### Выводы по третьему разделу

С точки зрения экономического роста конкуренция представляет собой соперничество старого с новым: новые товары, новые технологии, новые источники обеспечения потребностей, новые типы организации. В нашем случае это внедрение новых технологий (терминалов самообслуживания).

Анализируя потребности клиентов, наблюдая процесс обслуживания в обособленных подразделениях ООО «ПМБК» внедрение терминалов самообслуживания, по моему мнению, является очень рациональным шагом, поскольку без отсутствия данной иновации мы наблюдаем огромные очереди на кассах, вследствие чего, у клиентов складывается о компании негативное мнение, они уходят к конкурентам, чего допускать нельзя. Всегда присутствует человеческий фактор, который заключается в ошибках кассира при заключении пари, ввода неправильной суммы ставки, длительного обновления коэффициентов на спортивные события в кассовой программе. Для того, чтобы

избежать вышеперечисленных нюансов, внедрение терминалов самообслуживания будет уместным. Клиенты будут довольны скоростью обработки их пари, наличия собственного счета и личного кабинета, что очень удобно.

Доходность ООО «ПМБК» до внедрения проекта за 1 день была равна 23 400 рублей, за 1 месяц – 702 000 рублей, за 1 год – 8 424 000 рублей. Доходность компании после внедрения терминалов самообслуживаний за 1 день стала 26 000 рублей, за 1 месяц – 780 000 рублей, за 1 год – 9 360 000 рублей. Текущие расходы предприятия за 1 месяц составляли 5 208 000 рублей. Объем инвестиций в проект за 1 месяц был равен 1 811 000 рублей. Капитальные вложения по проекту составили 1 476 000 рублей.

Выручка от продаж за 2018 год (до внедрения проекта) составляла 4 320 000 рублей. После внедрения терминалов самообслуживания выручка возросла на 720 720 рублей, в результате чего стала равна 5 040 720 рублей. По произведенным расчетам рентабельность проекта увеличилась на 10%.

Опираясь, на произведенные расчеты объема инвестиций для проекта; текущих расходов; доходности до внедрения и после внедрения проекта; срока окупаемости проекта можно уверенно сказать, что предлагаемый проект достаточно стабилен, выгоден и представляет интерес, как для учредителей, так и для клиентов ООО «ПМБК».

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современных условиях развития рыночных отношений предприятие лидирует если имеет конкурентные преимущества. Поэтому любое предприятие стремится стать лучше других участников рынка по тем или иным показателям или по их совокупности и сохранить полученные преимущества в течение максимально длительного времени.

Проблема конкурентоспособности носит в современном мире универсальный характер. От того, насколько успешно она решается, зависит многое в экономической и социальной жизни любой страны, практически любого потребителя. Конкурентоспособность – концентрированное выражение всей совокупности возможностей производителя создавать, выпускать и сбывать товары и услуги. Фактор конкуренции носит принудительный характер, заставляя производителя под угрозой вытеснения с рынка непрерывно заниматься системой качества и в целом конкурентоспособностью своих товаров и услуг, а рынок объективно и строго оценивает результаты их деятельности.

Конкуренция составляет основу динамичного развития общества, имеет первоначально форму свободной конкуренции частных производителей на открытых рынках и преимущественно ценовой механизм ее реализации на внутреннем и зарубежных рынках. При этом само понятие конкуренции в обществе, развивающемся на протяжении трех веков, динамично меняется.

В ходе индустриального развития в рыночной среде созревают новые конкурентные условия, меняющие общий вектор конкуренции от преимущественного использования сравнительных национальных преимуществ к использованию динамично меняющихся конкурентных преимуществ, основанных на научно – технических достижениях, инновациях на всех стадиях от создания услуги до продвижения ее от производителя к потребителю.

Конкурентные преимущества динамичны, связаны с инновациями, развитием человеческого капитала, интеллекта и по самой своей природе безграничны.

Эффективная конкуренция возможна лишь в условиях динамичной экономики, где непрерывный поток нововведений трансформирует статическую ситуацию. Динамическую конкуренцию, стимулируемую стремлением к получению сверхприбылей за счет преимуществ в издержках и качестве самого продукта, обычно и называют эффективной конкуренцией.

Таким образом, с точки зрения экономического роста конкуренция представляет собой соперничество старого с новым: новые товары, новые технологии, новые источники обеспечения потребностей, новые типы организации.

Анализируя потребности клиентов, наблюдая процесс обслуживания в обособленных подразделениях ООО «ПМБК» внедрение терминалов самообслуживания, по моему мнению, является очень рациональным шагом, поскольку без отсутствия данной иновации мы наблюдаем огромные очереди на кассах, вследствие чего, у клиентов складывается о компании негативное мнение, они уходят к конкурентам, чего допускать нельзя.

Выручка от продаж за 2018 год (до внедрения проекта) составляла 4 320 000 рублей. После внедрения терминалов самообслуживания выручка возросла на 720 720 рублей, в результате чего стала равна 5 040 720 рублей. По произведенным расчетам рентабельность проекта увеличилась на 10%.

Опираясь, на произведенные расчеты объема инвестиций для проекта; текущих расходов; доходности до внедрения и после внедрения проекта; срока окупаемости проекта можно уверенно сказать, что предлагаемый проект внедрения терминалов самообслуживания в компанию достаточно стабилен, выгоден и представляет интерес, как для учредителей, так и для клиентов ООО «ПМБК».

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Абрютин, М.С. Анализ финансово – хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие. – М.: Издательство «Бизнес и Сервис», 2014. – 256 с.
2. Азоев, Г. Л. Анализ деятельности конкурентов: учебник для вузов / Г.Л. Азоев. – М.: ГАУ, 2016. – 80 с.
3. Азоев, Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и тактика: учебник для вузов / Г.Л. Азоев. – М.: ЦЭИМ, 2016. – 207 с.
4. Акишин, В. А. Конкуренция: современные тенденции, проблемы становления: учебник для вузов / В.А. Акишин, В. А. Шабашев. – М.: ЦЭИМ, 2018. – 215 с.
5. Артеменко, В.Г. Финансовый анализ / В.Г.Артеменко, М.В. Беллендир. – М.: ДИС, 2016. – 128 с.
6. Балабанов, И.Т. Основы финансового менеджмента: учебное пособие / И.Т. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 528 с.
7. Баканов, М.И. Анализ хозяйственной деятельности в торговле: учебник для торговых вузов / М.И. Баканов. – М.: Экономика, 2016. – 386 с.
8. Бородина, Е.И. Финансы предприятий / Е.И. Бородина, Ю.С. Голикова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2015. – 207 с.
9. Волков О.И. Экономика предприятия, Курс лекций. – М.: ИНФРА–М, 2012 – 228 с.
10. Виханский, О.С. Стратегический менеджмент., О.С.Виханский. – М., 2016.
11. Вершигора, Е.Е. Менеджмент: учебное пособие / Е.Е. Вершигора. – М.: ИНФРА–М, 2015. – 256 с.
12. Веснин, В.Р. Основы менеджмента: учебник / В.Р. Веснин. – М.: Триада, Лтд, 2016. – 384 с.

13. Виханский, О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Фирма Гардарика, 2014. – 416 с.
14. Владимирова, Т.А. Как оценить финансовое состояние фирмы: элементы методики / Т.А. Владимирова, В.Г. Соколов. – Новосибирск, 2016. – 71 с.
15. Гальперин, В. М. Микроэкономика: учебник для вузов / В.М. Гальперин. – М.: Экономическая школа, 2016. – 630 с.
16. Гаевский, А.Ю. 100% учебник по созданию веб–страниц и веб–сайтов. HTML и JavaScript / А.Ю.Гаевский – М.: Технологии – 3000, 2013. – 464с.
17. Герчикова, И.Н. Управление: учебное пособие. – М.: Изд–во ЮНИТИ, 2014. – 368 с.
18. Донец, Ю. Ю.. Эффективность использования производственного потенциала / Ю.А. Ю.. Донец. – Киев: Знание, 2015. – 123 с.
19. Денисов, В. Т. Управление конкурентоспособностью предприятия / В. Т. Денисов, Т. А. Сергиенко. – Саратов: Латанов, 2018. – 214 с.
20. Динес, В. А. Конкурентоспособность и экономическая устойчивость промышленного предприятия / В. А. Денис, В. М. Ларин. – Саратов: СГЭУ, 2017. – 277 с.
21. Донцова, Л.В. Комплексный анализ бухгалтерской отчетности / Л.В. Донцова, Н.А. Никифорова. – М.: Дело и Сервис, 2017. – 301 с.
22. Зайцев, Н.Л. Экономика промышленного предприятия: учебник / Н.Л. Зайцев. – М.: ИНФРА–М, 2018. – 358 с.
23. Ильенкова, С. Д. Инновационный менеджмент: учеб. учебное пособие / С. Д. Ильенков. – М.: Единство, 2014. – 101 с.
24. Карлофф, Б. Бизнес–стратегия: понятие, содержание, символы. М., 2014. – 119 с.
25. Каленский, В.С. Управление конкурентоспособностью промышленного предприятия / В.С.Каленский. – М., 2015. – 345 с.

26. Коно, Т. Стратегия и структура японских предприятий: пер. с англ. – М., 2014. – 116 с.
27. Коно, Т. Управление конкурентоспособностью предприятия / Т. Коно. – М.: Новые знания, 2014. – 75 с.
28. Канке, А.А., Анализ финансово–хозяйственной деятельности предприятия; Руководство / А.А.Канке. – М.: ФОРУМ: ИНФРА – М, 2012, – 288 с.
29. Кулаева, Д. Труд: модели и факторы расчета // Приложение к еженедельнику «Экономика и жизнь» Корпоративные стратегии. – сентябрь 2015 г. – №36
30. Кейлер, В.А. Экономика предприятия: курс лекций / В.А. Кейлер. – Новосибирск: НГАЭиУ, 2018. – 132 с.
31. Ковалева, А.М. Финансовый анализ / А.М. Ковалева. – М.: Финансы и статистика, 2017. – 341 с.
32. Колчина, Н.В. Финансы предприятий / Н.В. Колчина, Г.Б. Поляк. – М.: ЮНИТИ, 2016. – 413 с.
33. Кремнев, Г. Р. Управление производительностью и качеством: учебно–практическое пособие / Г.Р. Кремнев. – М., 2016. – 312 с.
34. Максимцов, М.М. Менеджмент: учебник для вузов / М.М. Максимцов, А.В. Игнатъева, М.А. Комаров. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2017. – 343 с.
35. 20. Миронов, М.Г. Ваша конкурентоспособность /М.Г. Миронов. – М.: Альфа–Пресс, 2015. –160 с.
36. Моисеева,Н. К. Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление: учебно–практическое пособие / Н.К. Моисеева. – М.: Дело, 2016. – 221 с.
37. Моляков, Д.С. Финансы промышленности: учебник / Д.С. Моляков. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 326 с.

38. Моляков, Д.С. Финансы предприятий отраслей народного хозяйства: учебное пособие / Д.С. Моляков. – М.: Финансы и статистика, 2016. – 200 с.
39. Важенин А.Г. Менеджмент в социально–культурном сервисе и туризме: учеб. пособие для студентов высших учебных заведений / А.Г. Важенин. – М.: Издательский центр «Академия», 2013. – 240 с.
40. Мескон, М.Х. Основы менеджмента: Пер. с англ. / М.Х. Мескон. – М.: Дело, 2012. – 704 с.
41. Мескон М.Х. Основы менеджмента: пер. с англ. / М.Х. Мескон. – М., 2014. – 468 с.
42. Миронов, М. Г. Ваша конкурентоспособность / М. Г. Миронов. – М.: Альфа–Пресс Пресс, 2014. – 160 с.
43. Оливье, А. Международный маркетинг // Академия рынка. Маркетинг / науч. редактор А.Г. Худокормов. / А. Оливье. – М., 2013. – 134 с.
44. Портер М. Международный конкурс: пер. с английского. М., 2014. – 145 с.
45. Портер М. Международная конкуренция: учебное пособие / М. Портер; пер. с англ. / под ред. Щетинина В. Д. – М.: Международные отношения, 2016. – 318 с.
46. Просветов, Г.И. Конкуренция: задачи и решения: учебно–практическое пособие/Г.И. Просветов. –М.: альфа–пресс, 2019. – 344 с.
47. Самсонов, Н.Ф. Финансовый менеджмент: учебник для вузов / Н.Ф. Самсонов. – М.: Финансы, ЮНИТИ, 2015. – 495 с.
48. Раздорожный, А.А. Организация производства и управления предприятием: учебник для вузов / А.А. Razdorozhniy. – М.: Экзамен, 2014. – 877 с.
49. Родионова, Л.Н. Оценка конкурентоспособности продукции / Л.Н. Родионова, О.Г. Хакимов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2012.– №1 – С. 36–42



50. Родионова, В.Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие / В.Н. Родионова. – М.: Издательство РИОР, 2014. – 81 с.
51. Романов, А. П. Стратегическое управление: учебник / А. П. Романова, И. А. Жариков. – Тамбов: ТРТУ, 2013. – 80 с.
52. Ромашова, И.Б. Финансовый менеджмент: учебное пособие / И.Р. Ромашова. – М.: Кнорус, 2014. – 336 с.
53. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник. / Г.В. Савицкая. – М.: ИНФРА–М, 2015. – 345 с.
54. Фатхутдинов, Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. / Р.А. Фатхутдинов. – М., 2015. – 524 с.
55. Фатхутдинов, Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р. А. Фатхутдинов. – М.: «Инфра – М», 2012. – 62 с.
56. Яшин, Н. С. Конкурентоспособность промышленного предприятия: методология, оценка, регулирование / Н. С. Яшин. – Саратов: СГЭА, 2011. – 111 с.
57. Финансовый менеджмент: учебник для вузов / Н.Ф. Самсонов, Н.П. Баранникова, А.А. Володин и др., Под ред. проф. Н.Ф. Самсонов. / Н.П. Баранникова, А.А. Володин. – М.: Финанс, УНИТИ, 2011. – 495 с.
58. Фатхутдинов, Р.А. Конкуренция: теория и практика: учебно–практическое пособие / Р.А. Фатхутдинов, А. Ю. Юданов. – М.: Издательство ГНОМ и Д, 2015. – 304 с.
59. Фатхутдинов, Р.А. Менеджмент конкурентоспособности товара: учебное пособие / Р.А. Фатхутдинов. – М.: ЗАО «Бизнес–школа», «Интел–Синтез», 2018. – 290 с.
60. Фатхутдинов, Р.А. Производственный менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2015. – 462 с.
61. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2017. – 640 с.

62. Фатхудинов, Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: учебное пособие/ Р.А. Фатхудинов. –М.: Маркет ДС, 2018. –432 с.
63. Хачатурян, Н. М. Анализ финансово–хозяйственной деятельности: конспект лекций. – Ростов н / Д.: Феникс, 2014. – 192 с.
64. Чуев, И.Н., Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебник для вузов. / И.Н. Чуев, Л.Н. Чуева. – М.: Издательско–торговая корпорация «Дашков и Ко», 2014. – 368 с.
65. Целикова, Л.В. Конкурентоспособность субъекта рынка и механизм его оценки / Л.В. Теликова // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. – 2011. – №2. – С. 50–55
66. Чечевицына, Л.Н. Экономика предприятия: учебник для студентов вузов / Л.Н. Чечевичина – Ростов н / Д: Феникс, 2013. – 400 с.
67. Шпалтак, В.П. Фирма и ее конкурентоспособность / В.П. Шпалтак. – Омск, 2011. – С. 18–20.
68. Ширенбек, Х. Экономика предприятия: учебник для вузов / Х. Ширенбек. – СПб.: Питер, 2013. – 848 с.
69. Шадрина, Г.В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности / Г.В. Шадрина. – М.: ООО фирма «Благовест – Б», 2013. – 355 с.
70. Шеремет, А.Д. Методы финансового анализа / Сайфулин Р.С., Негашев Е.В. – 3–е изд. – М.: ИНФРА–М, 2011. – 280 с.
71. Азоев, С.Л. Конкуренция – анализ, стратегия, практика / С.Л. Азоев. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2016. – 236 с.
72. Головачев, А. С. Конкурентоспособность организации / А.С. Головачев. – М., 2012. – 320 с.
73. Кузнецова, Е.И. Экономическая безопасность и конкурентоспособность. / Е.И. Кузнецова. – М., 2012. – 240 с.
74. Пармонова, Т. Н. Конкурентоспособность предприятия розничной торговли. / Т.Н. Пармонова. – М., 2010. – 120 с.

75. Романенко, И. В. Экономика предприятия. / И.В. Романенко. – М., 2011. – 352 с.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### ПРИЛОЖЕНИЕ А

#### Рейтинг популярности букмекерских контор

№	Букмекерская контора России	Оценка частотности слов для Яндекс.Директа, за месяц	Количество упоминаний в Яндекс.Новости
1	Марафон (Marathon)	114 999 (114 996+3)	10 (10+0)
2	Зенит (Zenit)	59 484 (59 139+345)	19 (19+0)
3	Фон (Fon)	30 388 (30 249+139)	0
4	Фонбет (Fonbet)	22 114 (21 456+658)	1 (1+0)
5	Леон (Leon)	14 224 (13 104+1 120)	0
6	Бетсити (Betcity)	8 546 (8 151+395)	6 (0+6)
7	БалтБет (BaltBet)	7 388 (9 153+1 765)	27 (27+0)
8	Лига Ставок (Liga Stavok)	4 485 (4 484+1)	27 (27+0)
9	Bwin (Бвин)	3 786 (2 917+869)	4 (4+0)
10	Bet365 (бет365)	2 015 (662+1 353)	37 (37+0)
11	Пари-матч (Pari Match)	1 964	9
12	1xbet (1иксбет)	1 852 (1 850+2)	3 (3+0)
13	William Hill (Виллиам Хилл)	1 570 (1 558+12)	53 (53+0)
14	Unibet (ЮниБет)	1 147 (295+852)	0
15	Гол+Пас	844	1
16	Шанс (Shans)	708 (703+5)	0
17	Фаворит (Favorit)	599 (595+4)	0
18	Олимп (Olimp)	533 (503+30)	4 (4+0)
19	Sportingbet (СпортингБет)	419 (223+196)	12 (12+0)
20	Рустелетот	292	0
21	TENNISI (Теннис)	291 (42+249)	0
22	Winline (Винлайн)	261 (87+174)	0
23	Marathonbet (МарафонБет)	212 (30+182)	0
24	Melbet (МелБет)	170 (103+67)	0
25	Betfair (БетФаир)	96 (40+56)	0
26	Ladbrokes (ЛадБрокерс)	79 (78+1)	5 (5+0)
27	Плюс-Минус	77	0
28	Shansbet (ШансБет)	61 (0+61)	0
29	Favbet (ФавБет)	27 (15+12)	0
30	Winlinebet	4	0
31	Sportbet24	2	0

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Количество запросов о букмекерах на 1 тысячу населения

Регион	Население	Поисковый запрос	Частотность	Количество поисковых запросов на 1000 чел.
<b>Россия</b>	143 400 000	Букмекерская контора	370 998	2,59
<b>Абхазия</b>	240 705	Букмекерская контора	453	1,88
<b>Беларусь</b>	9 464 000	Букмекерская контора	16 035	1,69
<b>Казахстан</b>	16 970 000	Букмекерская контора	19 909	1,17
<b>Украина</b>	45 590 000	Букмекерская контора	35 610	0,78
<b>Молдова</b>	3 560 000	Букмекерская контора	1 425	0,40
<b>Армения</b>	2 969 000	Букмекерская контора	348	0,12
<b>Киргизия</b>	5 663 100	Букмекерская контора	153	0,03
<b>Азербайджан</b>	9 298 000	Букмекерская контора	305	0,03
<b>Таджикистан</b>	8 009 000	Букмекерская контора	176	0,02
<b>Узбекистан</b>	29 560 000	Букмекерская контора	145	0,005
<b>Туркмения</b>	5 173 000	Букмекерская контора	4	0,0008
<b>Москва и область</b>	19 930 000	Букмекерская контора	101 331	5,08