

НАЦИОНАЛНА СПОРТНА АКАДЕМИЯ

„ВАСИЛ ЛЕВСКИ“

Катедра „ФУТБОЛ И ТЕНИС“



ВАСИЛ ЗАХАРИЕВ ЗАХАРИЕВ

**„Управлението на риска в спорта и реализацията му в
тениса“**

АВТОРЕФЕРАТ

София, 2025

НАЦИОНАЛНА СПОРТНА АКАДЕМИЯ

„ВАСИЛ ЛЕВСКИ“

Катедра „ФУТБОЛ И ТЕНИС“

ВАСИЛ ЗАХАРИЕВ ЗАХАРИЕВ

АВТОРЕФЕРАТ

УПРАВЛЕНИЕТО НА РИСКА В СПОРТА И РЕАЛИЗАЦИЯТА МУ В ТЕНИСА

за присъждане на образователна и научна степен „доктор“,
област на висшето образование. 7. Здравеопазване и спорт, професионално
направление 7.6. Спорт, докторска програма „Теория и методология на
спортната наука“

Научен ръководител:

Доц. Галина Очева, доктор

Рецензенти:

Проф. Лъчезар Василев Димитров, доктор

Проф. Антонио Дачков Антонов, доктор

София, 2024

Дисертационния труд е обсъден и насрочен за публична защита от катедра „Футбол и тенис“ при НСА „Васил Левски“.

Дисертационния труд съдържа 172 машинописни страници. Онагледен е с 15 таблици и 5 фигури. Библиографията обхваща проучване на 117 информационни източника, от които: 39 на кирилица, 31 на латиница и 47 електронни страници.

Публичната защита на дисертационния труд ще се състои на 23.09.2025 г. от 14.00 часа в зала „Бекенбауер“, бл.70 на НСА „Васил Левски“, ж.к. Студентски град 1700, гр. София.

Материалите за защитата са на разположение в библиотеката на НСА „Васил Левски“, гр. София.

УВОД

Рискът най-често е описван като отклонение от предварително планираните резултати, очакваното събитие и цел. Стойността на отклонението може да е позитивно или негативно. Общата употреба на думата „*риск*“ се фокусира основно върху потенциалните вреди, загуби и нежелани събития, които могат да възникнат.

Управлението на риска е най-силно развито във финансовата индустрия, в която има и много силна регулаторна рамка. През последното десетилетие се засилва необходимостта управлението на риска да навлезе активно и в други социални и икономически сфери извън финансовата.

Управлението на риска има две основни задачи:

- Първо, да се идентифицират и оценят потенциалните рискове, които застрашават постигането на зададените цели.
- Второ, при възможност да се предприемат мерки за намаляване или неутрализиране на негативните последиците от потенциалните рискове, които застрашават постигането на зададените цели.

Спортните организации, както и всички хора свързани пряко и косвено със спортната дейност, също са изложени на различни по степен рискове. В спортни дейности участват огромен брой хора и организации – деца и подрастваци; професионални състезатели; аматьори; родители; треньори; клубове, държавна и общинска администрация; спортни федерации; привърженици и др. Всички те влагат и изразходват различни и съществени по обем ресурси. Това поражда необходимостта от управление на риска в спорта, за да се реализират заложените цели и намали вероятността ресурсите да се използват неефективно. **Създаването и реализацията на продукта, който спорта създава, са основните цели на спортното управление и трябва да бъдат съществена част и от риск управлението му.**

СПЕЦИФИКИ НА ТЕНИСА

Тенисът е един от най-разпространените индивидуални спортове с изключително висока конкуренция при професионалистите. За изграждането на висококачествен тенис състезател е необходимо да се започнат активни тренировки от 6-7 годишна възраст. Спецификите на спорта го правят много подходящ за практикуване от мъже и жени от ранните детски години до пенсионна възраст, също така е удачен за развитие във всички подсистеми на спорта. Тенис играта осигурява голям брой здравословни ползи. Проучването на Copenhagen City Heart Study (CCHS) от Дания показва, че играенето на тенис може да удължи живота ви с 9,7 години, което е най-много в сравнение с останалите спортове включени в изследването.

Тенис организациите, както и останалите спортни организации са изложени на различни рискове в зависимост от дейностите, които извършват и нивото им на професионализъм. Рискове в тениса засягат състезатели, треньори, аматьори, деца, фенове, родители и др.

Голям брой международни организации и федерации, с помощта на националните федерации, регулират и организират отношенията в тениса и състезателният календар за мъже и жени, както и за подрастващите. Международните тенис федерации и организации с най-голямо значение за разпространението, развитието и регулирането на тениса са: Международната тенис федерация (ITF); Асоциацията на тенис професионалистите (АТР); Женската тенис асоциация (WTA) и Регионалните и континентални федерации.

АТР и WTA са водещи професионално съсловни организации, основани на гилдиен принцип. Те има следните основни функции:

- Обединяват и представляват професионалните тенисисти.
- Организират международният професионален тенис календар.
- Администрират професионалните ранглисти и различни данни.

- Реализират създаденият от тях спортен продукт, чрез телевизионни права, спортни залози и др.
- Определят начините за разпределение на приходите от турнири.
- Осъществяват пенсионно осигуряване след приключване на състезателна дейност.

УПРАВЛЕНИЕ НА РИСК В СПОРТА И ПРЕДПОСТАВКИ ЗА РАЗШИРЯВАНЕ НА ОБХВАТА МУ

Част от подбудите за развитието на Управление на риска в спорта и отдиха са:

- Секторът на спорта и отдиха осигури ключови социални ползи за участниците и техните семейства.
- Спортът и отдихът предоставят нарастваща гама от икономически възможности, включително: платени професионални договори; продажба на оборудване и облекло; събития на живо и по телевизията; и др.
- Здравословни ползи от физическа активност за благосъстоянието.
- Отличителен бизнес профил. Част от целите на спортният сектор не са свързани с постигането на печалба.
- Различни видове инцидентни по време на спортни събития, водещи до наранявания и други нежелани резултати.

За да се намали или предотврати негативният ефект от рисковете в спорта, трябва да бъдат предприети следните стъпки или част от тях:

1. **Определяне на конкретни цели и задачи,** които включват очакваната пряка и косвена полза и възвращаемост;
2. **Идентифициране на рисковете,** които може да възпрепятстват постигането на целите;

3. **Анализиране и оценяване на тези рискове** – трябва да има количествени и качествени показатели, които да се ползват на всеки етап от създаването на спортният продукт;
4. **Избиране и прилагане на най-подходящите действия** за контрол и въздействие на риска;
5. **Наблюдаване и оценяване на резултатите** от използването на тези действия, при възможност от независими оценители. Тази стъпка е оценка на управлението на риска;
6. **При необходимост актуализиране управлението на риска**, за да се постигнат на предвидените цели.

Научните изследвания през последните години доказаха, че един от най-негативните продукти на научно-техническата революция е намалената двигателна активност. Необходимостта от оптимизация на управлението на спорта си проличава при многобройни изследвания и анализи на спортните системи в някои държави. Въпреки многобройните публикации и научни заключения за ползите от спортуване за населението, които включват: подобряване на психическо и физическо здраве; подобряване на външността; намаляване на различни нежелани зависимости и вредни навици; увеличаване на работоспособността и т.н., се констатира нисък дял на спортуващото население, дори в част от развитите страни в ЕС.

Проучване на Евробарометър от 2022 г. показва, че 46% от населението над 15 годишна възраст не спортуват изобщо, като в пет държави е над 60%. Ако се добави и частта от населението, която спортува рядко (три пъти в месеца или по-рядко) процента нараства на 61, като за седем държави процента е над 70.

Към момента управлението на риска в спорта се прилага основно за:

- Рискове от контузии и наранявания на участниците в спортно занимание или събитие;
- Различни бизнес рискове на спортните организации произтичащи от дейността им;
- Рискове при провеждане на различни по вид спортни събития.
- Рисковете свързани с поддръжка и експлоатация на спортните съоръжения.

Прилагането на управлението на риска в спорта, което идентифицира, оценява и контролира рискове в описаните по-горе спортни дейности, не може съществено да спомогне за подобряването на голяма част от идентифицираните проблеми в спорта и приложението му, през последните години. В не малко на брой държави са констатирани проблеми в спортното управление, които имат отражение в различните подсистеми, от масов спорт до спорт за високи постижения. **Най-големите властови ресурси и механизми за въздействие върху развитието на спорта в дадена държава има държавното и общинско управление, което все още не е съществена част от управлението на риска в спорта.**

Работна хипотеза

Чрез разширяване на обхвата и приложението на управлението на риска в спорта, ще се подобри и ефективизира спортното управление в различните подсистеми на спорта. Идентифицирането и анализирането на рисковете засягащи тениса на националното и международно ниво, увеличава възможността да запази и разшири популярността си във всички форми на практикуване - от свободното време до професионалната реализация.

Цел на изследването

Целта на изследването е да изгради структуриран подход за управлението на риска в спорта на общо теоретично и специално приложно ниво в тенис спорта.

Задачи на изследването

1. Проучване и анализ на литературни източници относно управление на спорта, управление на риска, управлението риска в спорта и специфики на тениса.
2. Идентифициране, анализиране и класифициране на рисковете в спорта при дейността на спортни субекти.
3. Да идентифицират и анализират основните рисковете в тениса на национално и международно ниво.
4. Провеждане и анализ на интервюта и анкети
 - с мъже и жени тенис състезатели от България, които имат класиране в световната ранглиста, с цел установяване на различните проблеми и рискове, възпрепятстващи постигането на желаните цели и резултати в професионалният тенис.
 - с родители на деца между 5 и 12 годишна възраст от България, за да идентифицират необходимите условия децата да се занимават регулярно със спорт.
5. Изготвяне и предоставяне на конкретни решения и политики за намаляване на риска, които да спомогнат за оптимизиране на изразходваните ресурси и подобряване на резултатите в спорта за високи постижения, детско-юношески спорт и спорт в свободното време - масов спорт.

Подходи, методи и организация на изследването

- В научната разработка е използван **Теоретичният – логически подход**, свързан със задълбоченото анализиране и обяснение на получената информация и факти.

- Използван е **Системен - подход**, който разглежда фактите по отделно и във взаимовръзка.
- **Комплексно интергративен подход** - който разглежда управлението на риска в спорта като целенасочен цялостен процес.
- **Еврастичен метод** - за откриване и постигане на ефективни решения за Управлението на риска в спорта въз основа на конкретни структурно – функционални решения.
- **Методи на предварителното проучване и анализиране** на специализирана научна литература, правно - нормативни документи и интернет информация.
- **Анкетен метод** за събиране на мнения и информация за различните страни на риска в тениса, свързани със задачите на изследването.
- **Експертен метод** за анализ, синтез и оценка на получените резултати за управлението на риска в спорта и тениса.

РЕЗУЛТАТИ И АНАЛИЗ

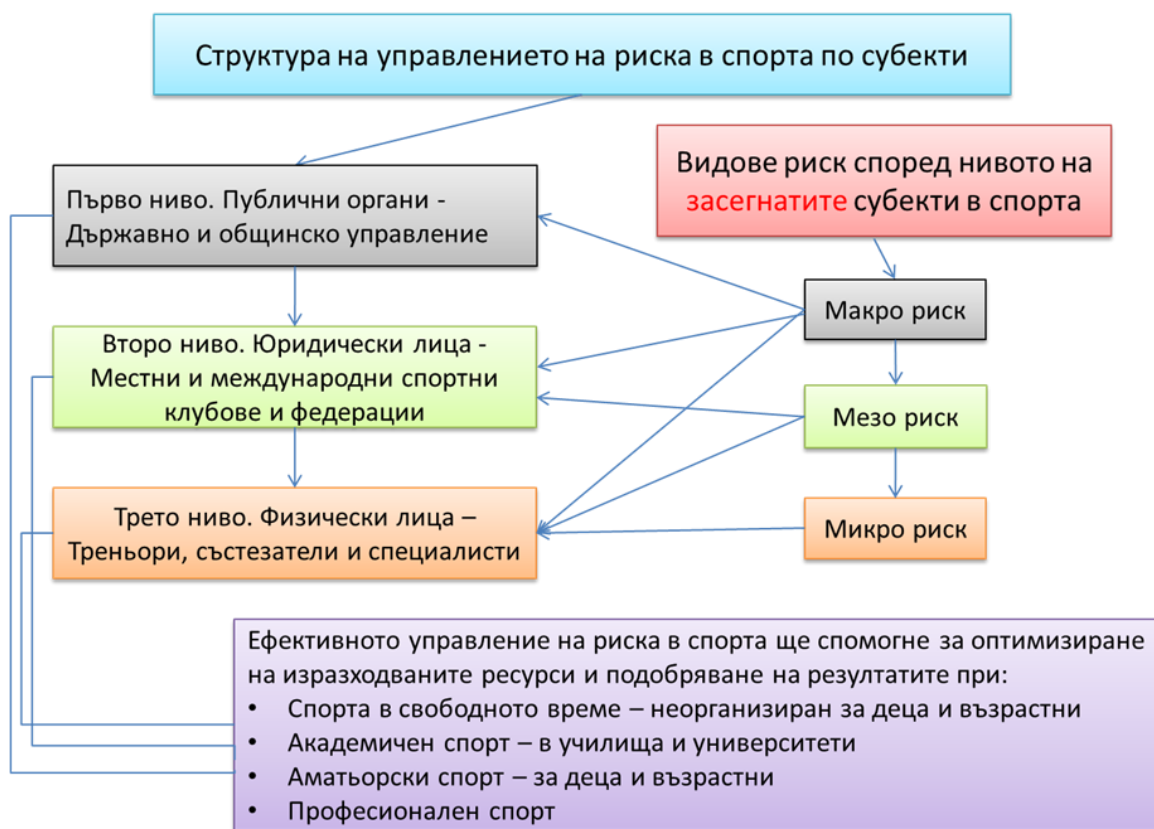
1. Структура на управлението на риска в спорта и видове риск според нивото на засегнатите субекти

Спортът е елемент на национална идентичност, следователно е и елемент от **националната политика**. Съвременното спортно управление се основава на постиженията на управленската наука, като обхваща три основни взаимосвързани нива:

- **Публични органи** - органи на държавно и общинско управление;
- **Юридически лица** - местни и международни федерации и спортни клубове;
 - **Физически лица** – треньори и състезатели, пряко участващи в спортните занимания.

Всяко от управленските нива има характерни за него субекти, предмет, обект, метод, функции и регулаторни механизми. За да може рисковете да се определят в зависимост от обхвата на въздействие върху трите основни нива на спортното управление е необходимо да се направи следното степенуване на видовете риск по обхват:

- **Макро рискове** – системни рискове, които имат въздействие и върху трите управленски нива на спорта (публични органи на управление; спортни клубове, национални и международни федерации; треньори, състезатели и специалисти).
- **Мезо рискове** - имат въздействие върху две от управленските нива на спорта (местни и международни спортни клубове и федерации; треньори, състезатели и мениджъри).
- **Микро рискове** – имат въздействие само върху последното ниво (треньори, състезатели и специалисти).



Фиг. 1. Структура на управлението на риска в спорта по субекти

2. Специфики на управлението на риска, според формите на дейност

От съществено значение за управлението на риска в спорта е да се разграничат основните форми на дейност и спортен продукт, предоставяни от спортните субекти.

- **Социална дейност** – предоставените спортни услуги са финансирани главно от държавния и общински бюджет, като основно целите са получаване на спортна грамотност и подобряване на общото физическо здраве и функционалност на деца и възрастни. Също така и да съдейства и подпомага за постигането на високи спортни резултати.
- **Стопанска дейност** - основно този вид дейност се предоставя от спортните клубове и фондации с нестопанска цел. Целите им са, както подобряване на общото физическо здраве и функционалност на деца и възрастни, така и постигането на високи спортни резултати, което може да бъде описано и като създаване на спортен продукт. Генерираните от тях приходи могат да се използват за покриване на разходите на организацията. Те не формират печалба и не разпределят дивидент. Целите се формират и отразяват интереса на обществото или част от него като допълващ коректив на публичните органи.
- **Търговска дейност** – при този вид дейност се търси пазарна реализация на спортния продукт от търговски субекти с цел печалба. Генерираната печалба от създаване и реализация на спортния продукт се разпределя между собственици и акционери на спортното търговско дружество. И чрез трите горе посочени форми на дейност се създава спортен продукт. Той се реализира като: стоки, услуги и интелектуална собственост.

3. Основни ресурси на спортната дейност, съществени за риск политиките в спорта

За всяко от трите взаимосвързани нива на спортно управление **публични органи; юридически лица; физически лица** е необходимо ресурсно обезпечаване. То изисква създаване на политики за управлението на риска за следните ресурси:

- **Човешки ресурс** – *определящо* е съотношението между брой и квалификация на управляващи и производители на спортен продукт спрямо брой и изисквания на потребителя на спортната дейност. Основна задача е създаването и развитието на кадри.
- **Финансов ресурс** – финансовото обезпечаване е задължително за всяка една дейност, както в спорта, така и извън него. В зависимост от предлаганата спортна услуга финансирането може да е от различни източници: държавен бюджет; лотарии; генерирани приходи от предлаганата спортна услуга или продукт; спонсорство; средства от програми и др. За всяка от формите на дейност е необходимо да има **отделно финансиране**. Социалната форма е основана на **бюджетно** държавно и общинско финансиране, стопанската на **спонсорство**, **реализация** на продукт и проекти, а търговската на **печалба и реклама**.
- **Инфраструктура** - това е третият ресурс, без който спортните занимания не могат да се осъществят. Риск политиките и индикаторите трябва да се фокусират върху **стандарти, брой и вид** на спортните съоръжения **спрямо населението** по места, като се обърне внимание на неговите нужди и желания. Необходимата поддръжка, функционалността и оптимизацията при ползването на спортната инфраструктура трябва да са задължителни елементи от УРС.

Освен осигуряването на посочените ресурси, важно значение имат формите и условията за **реализация на създаденият спортен продукт**. Това е съществена част от управлението на риска в спорта. Без реализация се обезсмисля създаването му.

4. Управление на риска в спорта на публична власт - държавно и общинско управление

Публичното управление в спорта, включващо държавни и общински органи, е най-високо в йерархията на спортното управление, неговите решения и действия имат ефект, в различна степен, върху голяма част от спортните организации и хората, практикуващи спорт. От трите управленски нива на спорта: публични органи, юридически лица и физически лица, управлението на риска на публичната власт има най-голямо цялостно въздействие върху спортната среда в дадена държава.

Публичната власт, отговорна за спорта трябва да намери **добрия баланс** между трите форми на дейност: социална, стопанска и търговска, като **разпредели и преразпредели средства между тях**. Управлението на риска в спорта осъществявано от публичните органи трябва да определи какъв риск е необходимо да се обезпечи за всяка форма на дейност и кой го носи.

Спортът е ключова част от държавното и общинско управление на почти всяка развита или развиваща се държава. Главната причина за това са многобройните ползи, които дава на човек практикуването на спорт, възможностите за професионално развитие при част от спортовете и отражението на спорта върху социалните и икономически отношения.

Редовното практикуване на спорт допринася за увеличаване на работоспособността на населението, което има пряк ефект върху икономическото развитие на държавите, поради което в повечето държави спортът намира представителство на най-високо държавно ниво, под формата на министерство, агенция, департамент или др. Това е най-високото управленско ниво на спорта, което дава насоките и приоритетите за развитие на спорта в дадена държава чрез нормативна уредба и финансиране. Друга значимост на спорта е неговата индустрия, заедно с перифериите, включени в нея. Основно спорната индустрия включва:

- **Развиване на спортна дейност и реализиране на спортен продукт**
в различните подсистеми на спорта;
 - *Професионален спорт.*
 - *Аматьорски спорт* – за деца и възрастни.
 - *Академичен спорт* – в училища и университети.
 - *Спорта в свободното време* – неорганизиран за деца и възрастни.
- **Изграждане на спортна инфраструктура;**
- **Производство и продажба спортна екипировка и други продукти;**
- **Спортни турнири и събития;**
- **Отразяване и излъчване на спортни турнири и събития;**
- **Мениджърски услуги, спонсорство и реклама;**
- **Обучение на спортни кадри.**
- **Условия за реализация на спортен продукт - услуги, стоки и интелектуална собственост.**

През 2018 г. Европейската комисия публикува „Проучване на икономическото въздействие на спорта чрез спортни сателитни сметки“ направено съвместно с Австрийският институт по спортна икономика (SpEA) и Университет „Шефилд Халам“. Установено е, че през 2012 г. brutният вътрешен продукт (БВП), свързан със спорта, е 279,7 милиарда евро или 2,12% от общия БВП в рамките на ЕС. Освен това 5,67 млн. служители могат да бъдат отнесени към спорта, дял от 2,72%. Държавите в Европа с най-голям дял brutният вътрешен продукт (БВП), свързан със спорта са Австрия 4.12% и Германия 3.90% , а служители, които могат да бъдат отнесени към спорта в двете държави са съответно 5.63% и 4.60%. Латвия и България са двете държави, където делът на brutният вътрешен продукт (БВП), свързан със спорта е най-нисък, съответно 0.64% и 0.80%, докато служители, които могат да бъдат отнесени към свързани със спорта дейности са 1.48% и 1.55%, от всички заети лица в страната. В САЩ

размерът на спортния пазар за периода 2009 – 2018 година е нараснал 46%, което е надвишава с 3% ръста на БВП за същият период. Данните показва важността на спортната индустрия за икономическия растеж.

Публичната власт се разделя на **държавно и на общинско управление**. Тези две държавни структури трябва да осигурят благоприятни условия за развитие на различните подсистеми на спорта. Управлението на риска в спорта на публичната власт засяга само макро рискове. Този тип рискове в управлението имат значителен ефект, както върху различните подсистеми на спорта, така и върху другите две управленски нива (*юридически лица* - местни и международни федерации и спортни клубове и *физически лица* – треньори, състезатели). Макро рискове при управлението на публичната власт в спорта са два типа външни и вътрешни. При външните рискове, заплахите са извън контрола на организацията, докато при вътрешните рискове, факторите са контролирани от нея.

Следните рискове трябва да бъдат анализирани и управлявани от държавните и общински органи отговарящи за спорта.

Табл. 1. Външни и вътрешни макро рискове при управлението на публичната власт в спорта.

Външни макро рискове при управлението на публичната власт в спорта	Вътрешни макро рискове при управлението на публичната власт в спорта
<ul style="list-style-type: none"> • Пандемии и последиците от тях; • Макро икономическа среда; • Военни конфликти и граждански; размирици; • Външно политически риск; • Демографска криза; • Атмосферни условия, климатични промени и катаклизми; • Среда за живеене и липса на свободно време; 	<ul style="list-style-type: none"> • Ресурсно обезпечаване и форми на собственост на спортната инфраструктура; • Неефективна възвръщаемост при различните форми на дейност, социална, стопанска и търговска; • Нормативна база, административни тежести и данъчно облагане; • Некоректното разделяне на подсистемите в спорта; • Липса на баланс при разпределяне на ресурсите,

<ul style="list-style-type: none"> Конкуренти индустрии и сектори със; значително по-голяма държавна подкрепа, лоби и финансови ресурси. 	свързани с производство и реализация на спортен продукт; <ul style="list-style-type: none"> Ограничен достъп до коректна и пълна информация необходима за взимане на управленски решение в спорта.
---	---

Анкета с 200 родители от град София, България на деца между 6 и 12 годишна възраст.

51%	От родителите са отговорили, че детето им спортува регулярно.
89%	От родителите искат детето им да се занимава със вид спорт регулярно.
18%	От децата на анкетираните родители имат регулярни безплатни занимания по вид спорт в училище по време на учебната година.
16%	От децата на анкетираните родители имат регулярни занимания по вид спорт, срещу допълнително заплащане, в училище по време на учебната година.

Трите най-чести отговори на родителите, относно условията за спорт, които биха подобрили възможността детето им да спортува активно:

84%	Са отговорили, че са необходими достъпни организирани спортни занимания по вид спорт в училище/детска градина.
81%	Са отговорили, че са необходими достъпни организирани спортни занимания по вид спорт в близост до жилището им.
74%	са отговорили, че са необходими спортни площадки за свободно ползване в близост до жилището им. Прави впечатление, че колкото са по-големи децата, толкова по-често родителите виждат нужда от спортни площадки за свободно ползване в близост до жилището им.

Трите най-чести отговори на родителите, относно възпрепятстващите причини детето им да спортува активно са:

86%	Са отговорили, невъзможност на родителя да води и взима детето от спортни занимания, поради липса на време.
53%	Са отговорили, липса на свободно време на детето, поради ангажираност с изучаване на учебния материал в училище и извън него (допълнителни занимания, уроци и домашни).

42%

Са отговорили, че изпитват финансови затруднения да осигурят на детето си регулярни спортни занимания.

Анализ на резултатите от анкетното проучване потвърди необходимостта от контролиране и третиране на част от вътрешните макро рискове при управлението на публичната власт в спорта, описани по-горе. В София, за да спортува активно едно дете се изискват значителни ресурси (времеви и финансови) от страна родителите, което дава съществено отражение върху процентът активно спортуващи. При ефективно управление на риска в подсистемите – академичен спорт, аматьорски спорт за деца и възрастни, и спорт в свободното време, условията и достъпността на учениците до спорт може съществено да се подобрят, както и цялостната учебна среда.

Проблемите с достъпността на условията за спорт в България се потвърждават и от данните в проучванията на Евростат и Евробарометър относно спорта и физическата активност.

Таблица 2. Обобщени данни от проучване на Евробарометър и Евростат

Данни и източник	Средно за Европейският съюз	България
Изобщо не спортуващи – Евробарометър 2022 г.	45%	61%
Рядко спортуващи и изобщо не спортуващи - Евробарометър 2022 г.	62%	79%
Членуващи в спортен клуб, фитнес център или друг клуб предлагащ и физически активности - Евробарометър 2022 г.	30%	16%
Районът, в който живеят предлага много възможности да бъдете физически активни - Евробарометър 2022 г.	76%	41%
Държавни разходи за 2022г. в процент от Брутният Вътрешен Продукт - Евростат	0.4%	0.1%
Заетост в спорта – Евростат 2022 г.	0.8%	0.3%
Брутният вътрешен продукт (БВП), свързан със спорта – европейска комисия 2012 г.	2.12%	0.8%

Държавни разходи за отдих и спорт на човек – Евростат 2018 г.	113 евро	11 евро
--	----------	---------

Средно за ЕС постъпленията в държавните бюджети от са 45.5 % от брутният вътрешен продукт.

Направената анкета и проучванията на Евростат и Евробарометър, че в страни като България, където малка част от населението спортува и нивото на спортна грамотност по вид или няколко вида спорт е ниско, е наложително развитието и прилагане на Управлението на риска в спорта на ниво публична власт. Така ще се идентифицират и премахнат пречките, които възпрепятстват постигането на заложените цели за увеличаване процента на активно спортуващи, деца и възрастни. **Важно е да се отбележи, че в държавните бюджети приходите от спорт надвишават в пъти, разходите за спорт.**

Политиките за управление на риска имат приложение и в спорта за високи постижения (аматьорски и професионален). Задълбочено проучване на спортните резултати е необходим, за да се идентифицира:

- дали постигнати спортни постижения са в резултат на националната система или благодарения на амбициозни родители с възможности;
- дали най-добрите спортисти се подготвят в своята държава, или в чужбина с треньори от друга националност;
- има ли национализирани спортисти, които са сменили националността си, поради по-добри финансови условия;
- спечелените отличия в колко вида спорт са и каква е конкуренцията за мъже и жени във всеки един от тях.

Управлението на риска може да помогне в бъдеще публичната власт да постигне поставените цели засягащи спорта във всички подсистеми. Бюджетните дефицити на голяма част от държавите след 2008 година са

значителни, което увеличи задължеността на страните. Тя за държавите от ЕС е средно около 81.% от брутния вътрешен продукт. Политиката на големи държавни бюджетни дефицити не може да продължи за дълъг период време. Това ще доведе до значителни рискове за публичните финанси. Паради тази причина вероятността да има значително увеличение на средствата за спорт от държаните и общински бюджети не е голяма. За да може спорта в дадена страна да се развива според заложените приоритети в различните подсистеми, ще са необходими задълбочени анализи, които да гарантират ефективното използване на наличните ресурси. Именно развитието на коректни политики за управление на риска в спорта може значително да оптимизира резултатите на предварително заложените цели, както и да гарантира, че при неефективно изразходване на публичните средства за спорт, ще да бъдат взети необходимите мерки.

При условия на задлъжнялост, значителни резерви има в процеса на увеличаване реализацията на спортният продукт и намаляването на административните разходи.

5. Външни мезо рискове при управлението на юридически лица

Следните мезо рискове трябва да бъдат анализирани и управлявани от клубове и федерации, както и макро рисковете описани преди това.

Таблица 3. Външни и вътрешни мезо рискове при управлението на риска на Юридически лица - местни и международни федерации и спортни клубове.

Външни мезо рискове при управлението на федерации и клубове в спорта	Вътрешни мезо рискове при управлението на федерации и клубове в спорта
<ul style="list-style-type: none"> • Ресурсна зависимост от публични и частни субекти; • Административни и законови изисквания • Конкуренция; 	<ul style="list-style-type: none"> • Човешкият ресурс необходим в клубове и федерации; • Спортната база и прилежащата инфраструктура, с която клуба или федерацията разполага; • Не реализация на предлаганият спортен продукт;

<ul style="list-style-type: none"> • Манипулации на спортен резултат заради залагания или други причини; • Сменяне на националността и загуба на национална идентичност. • Съдийско влияние върху спортният резултат. 	<ul style="list-style-type: none"> • Не ефективно управление на приходи и разходи; • Неподходящ спортен календар (за федерации); • Правен риск.
--	--

6. Управление на риска в спорта за физически лица – треньори и състезатели

Третото управленско ниво обхваща треньорите и състезателите, пряко участващи в тренировъчния и състезателен процес, както и създаването на спортния продукт. Управлението на риска в спорта за физически лица основно е насочено към постигането на резултати в подсистемата свързана, с високите постижения. Също така посочените по-долу рискове имат отражение и за треньори с насоченост към спорт в свободното време. Изброените външни и вътрешни рискове в първите две управленски нива в спорта, публична власт и юридически лица, в различна степен имат отражение в зависимост от вида спорт и спортната подсистема върху третото ниво, включващо основно треньори и състезатели. Поради това основните създатели на спортния продукт, трябва добре да са запознати с рисковете от първите две нива и да установят до каква степен те биха могли да повлияят на резултатите в тяхната работа. За пример, липсата на добро ресурсно обезпечаване от държавата и общините може да възпрепятства подготовката на състезателите, или да ги лиши от възможност за пълноценно участие в турнири от международния календар.

В допълнение към вече описаните рискове в първите две управленски нива в спорта, публична власт и юридическите лица, са представени и основни специфични рискове за треньори и състезатели. Те допълват цялостната концепция за управление на риска в спорта и разделянето му на

управленски нива, според засегнатите субекти. Тези рискове са класифицирани като микро рискове, които имат отражение само върху работата на треньори и състезатели. Микро рисковете, също се разделят на външни и вътрешни. Независимо от това дали тези микро рискове се разглеждат заедно или поотделно, треньорите и състезателите трябва да бъдат запознати с тях, с възможността им за въздействие, както и ефекта им върху тяхната работа. Важно е да се отбележи, че освен треньори и състезатели има и други физически лица, които взимат пряко участие в изграждането на спорния продукт и неговата реализация. Такива са спортните мениджъри, родителите на подрастващите спортисти, психолози, доктори и др., но основните преки участници в тренировъчния процес са треньори и състезатели. Затова за тях е най-необходимо да се идентифицират микро рисковете.

Таблица 4. Външни и вътрешни микро рискове при управлението на риска в спорта за треньори.

Външни микро рискове за треньори	Вътрешни микро рискове за треньори
<ul style="list-style-type: none"> • Риск от зависимост от наемодател или собственик на спортната инфраструктура; • Риск от липса на възможност за развитие и работа в подсистемата за високи постижения; • Риск от прекратяването на работа с водещи състезатели, в които треньора е вложил голям ресурс; • Изземване на част от треньорските дейности от технологични открития. 	<ul style="list-style-type: none"> • Рискове свързани с провеждането на незадоволителни спортни занимания; • Риск от дългосрочна контузия, при треньорите, които трябва да играят спаринг или да демонстрират специфична спортна техника; • Рискове от липсата на добър треньорски екип.

Таблица 5. с външни и вътрешни микро рискове при управлението на риска в спорта за състезатели.

Външни микро рискове за състезатели	Вътрешни микро рискове за състезатели
-------------------------------------	---------------------------------------

<ul style="list-style-type: none"> • Рискове свързани с тренировъския екип; • Ограничаване на възможностите подготовка; • Незадоволителен спортен календар; • Липса на достатъчно възможности за професионална реализация при част от спортовете; • Употреба на допинг. 	<ul style="list-style-type: none"> • Необходима инвестиция спрямо ползи, възможности за реализация и възвръщаемост; • Опасности от сериозни контузии или наранявания.
--	---

Идентифицираните в този раздел макро, мезо и микро рискове влияят върху спортната среда в дадена държава. Последиците от тези рискове зависят в голяма степен от управлението на спорта в трите управленски нива.

7. Реализация на управлението на риска в тенис спорта

7.1. Анализ и контрол на рискове в тениса на международно наднационално ниво.

Основните две цели на международните тенис федерации и организации са: да популяризират и развиват спорта съвместно с националните федерации, както и да осигурят по-добри възможности за реализация на професионалните състезатели. Популяризирането на тениса в определени региони и страни може да се подпомага от Международната тенис федерация (ITF) или друга международна тенис организация, но основните политики, действия, решения и инвестиции за популяризирането и развитието на тениса се включват в правомощията на дадена държава и национална федерация. Поради тази причина, за тениса на наднационално ниво, е необходимо да се анализират рисковете засягащи **възможностите за реализация и възвръщаемост** на състезателите мъже и жени. Тези рискове са силно зависими от дейността ITF, ATP и WTA и могат да бъдат определени

като мезо рискове. Освен рисковете за реализация и възвръщаемост на професионалните състезатели мъже и жени, има и други наднационални рискове, засягащи професионалните тенис играчи. Тези рискове могат да бъдат определени като външни макро рискове и включват: **рискът от пандемии и последиците свързани с тях; политически рискове засягащи международната тенис среда; климатичните промени и въздействието им върху подготовката и турнирните изяви на състезателите; натовареност на международният спортен календар при професионалистите.**

Необходима инвестиция спрямо възможностите за реализация и възвръщаемост в професионалния тенис.

Необходимата инвестиция е първата част от анализа на този риск. В таблица 6 е изчислена ориентировъчната сума в евро по години и пера до 20 годишна възраст на състезателя в страните от Европа към 2022 г.- 2024 г.:

Табл.6. Необходими суми в евро по пера на състезателите от Европа

Възраст на състезателя	Вид годишен разход евро				Общо за периода в евро
	Тренировки	Турнири	Екипировка	Общо за годината	
6-10 г. Период 1	От 2 500 до 5 000	От 300 до 600	От 200 до 400	От 3 000 до 6 000	От 15 000 до 30 000
11-12 г. Период 2	От 3 000 до 6 000	От 500 до 1000	От 300 до 600	От 3 800 до 7 200	От 7 200 до 14 400.
13-14 г. Период 3	От 5 000 до 10 000	От 2 000 до 4 000	От 750 до 1 500	От 7 750 до 15 500	От 15 000 до 30 000
15-18 г. Период 4	От 6 000 до 12 000	От 3 500 до 7 000	От 1 000 до 2 000	От 10 500 до 21 000	От 42 00 до 84 000
19-20 г. Период 5	От 7 000 до 14 000	От 12 000 до 24 000	От 2 000 до 4 000	От 21 000 до 42 000	От 42 000 до 84 000
Обща ориентировъчна сума в евро до 20 годишна възраст на състезателя - от 121 200 € до 242 400 €					

Голяма част от професионалистите в тениса започват своите занимания между 5 и 7 годишна възраст. В **първия период** 6-10 години основните разходи са за групови и индивидуални занимания с треньор 3-4 пъти седмично по един час. Децата участват в малък брой регионални турнири и необходимата екипировка основно е подходяща детска ракета и

маратонки. За **втория период** 11-12 години разходите са близки до първият, като основната разлика е увеличения обем на тренировките с 1-2 часа седмично повече, като е включено и изиграването на 2-3 национални турнира в годината. Тенис ракетите са с по-голям размер и съответно по-скъпи. В **периода 13-14** годишна възраст освен необходимостта от по-голям брой часове на корта, на състезателите вече е необходимо да провеждат допълнително обща и специфична двигателна подготовка. Изиграват се голям брой национални и регионални турнири, като водещите национални състезатели участват и на някои международни състезания. Към необходимата тенис екипировка в третият период, вече се включват и тенис кордажите и разходите по наплитане на ракетите. В **четвъртият период** 15-18 години обемът на тренировките по тенис и тези свързани с двигателната подготовка значително е увеличен, като състезателите тренират над 10 часа седмично. Броят на изиграните национални и международни състезания също се увеличава, необходими са повече от 2 ракети и разходите за кордажи и наплитане се увеличават значително. Последният **пети период** 19-20 г. включен в таблицата е след приключване на средното образование на подрастващите състезатели. При него тренировъчният процес включващ тенис и двигателна подготовка, често надвишава 20 часа седмично, когато състезателят не участва в турнири. За състезателите на 19-20 годишна възраст е съществено да могат да изиграят голям брой турнири за професионалисти, поради което и разходите за тях нарастват значително. С увеличения обем на тренировки и изиграни турнири, разходите за необходимата екипировка също са повече. По-голямото натоварване на състезателите след 16-17 годишна възраст, налага и специализирано възстановяване, което част от тренировъчния процес и изисква значителни средства.

В описаните годишни инвестиции за подготовка на подрастващи тенис състезатели не са включени разходи като транспорт до тренировъчната база

в голям град, когато тя е сравнително далеч от дома, необходимото време на родителите да заведат и вземат детето от тренировка, необходим отпуск когато родителите трябва да заведат детето на състезание и др. Има и възможност някои разходи да бъдат намалени, в случай че състезателя ползва тренировъчната база без пари, има родител треньор, над определена възраст не ползва треньор за всяка тренировка, участва в турнири само в и близо до града, в които живее. Често водещите състезатели в различните възрастови групи получават част или пълна екипировка безплатно, като спонсорство от производителите. Описаната в таблицата необходима инвестиция може значително да бъде надвишена, когато детето тренира повече от 4 часа седмично от 6-7 годишна възраст, участва на голям брой национални и международни турнири след 12 годишна възраст, придружава се от родител по турнирите, провежда част от подготовката си в специализирани тенис академии в други страни, тренира повече индивидуално с личен треньор и т.н. В различни интернет публикации е изчислено, че до 18 годишна възраст инвестираната сума в състезател по тенис е поне \$100-150 хил. долара, а разходите на състезателите за професионалните турнири за мъже и жени организирани от Международната тенис федерация с награден фонд 15 000 или 25 000 долара, може да надхвърлят 50 хил. долара на година, тъй като на тези турнири всички разходи са за сметка на участниците. В зависимост от държавата и политиките на местната тенис федерация и клубове, описаните годишни разходи или част от тях, могат да бъдат поети от федерацията, тенис клуб, спонсор и др. Най-често са подпомагани най-добрите състезатели от 13-14 годишна възраст до първите им години в професионалния тенис за мъже и жени. Основно помощта се състои в поемане на разходи за участие в международни турнири, възможност за безплатно ползване на тренировъчна база и треньорски екип към клуб или федерация, както и подготовка в специализирани тренировъчни лагери.

Възможности за реализация в професионалния тенис – тенисът е един от спортовете, които има силно изразена професионализация и възможност за реализация на професионално ниво. Най-добрите професионални тенис състезатели при мъжете и жените генерират голям приход в десетки милиони долари. Освен приходите от наградни фондове, професионалните състезатели имат големи рекламни договори, които в някои случаи надвишават в пъти приходите от наградни фондове. Професионалните играчи, които могат да повишат интереса, съответно и приходите от билети и телевизионни права за турнирите от сериите 250 и 500 на Асоциацията на тенис професионалистите (АТР), често получават суми над \$500 млн. само за участие в тези турнири, което е в пъти повече от спечеленото от победителя в турнира. От друга страна повечето играчи, които участват на по-ниско ниво професионални турнири, при които награденият фонд е между \$15 хил. и \$50 хил., трудно могат да си покрият разходите за участие и подготовка в състезанията.

Таблица 7. Броят на различните категории професионални турнири за мъже и жени и общият им награден фонд за 2023 година, като наградният фонд на турнирите е осреднен защото се различава за турнирите в една и съща категория.

Мъже				Жени			
Категория турнир	Награден фонд (средно аритметично)	Брой турнири	Общо	Категория турнир	Награден фонд (средно аритметично)	Брой турнири	Общо
Голям шлем	\$ 28.4 млн.	4	\$ 113.9 млн.	Голям шлем	\$ 28.4 млн.	4	\$ 113.9 млн.
АТР Финали	\$ 15 млн.	1	\$ 15	Masters Cup WTA	\$ 9 млн.	1	\$ 9 млн.
АТР 1000 (Мастърс)	\$ 8.4 млн.	9	\$ 70.6 млн.	Elite Trophy	\$ 2.4	1	\$ 2.4 млн.
АТР 500	\$ 2.5 млн.	13	\$ 32.2 млн.	WTA 1000 (Задълж.)	\$ 8.4 млн.	4	\$ 33.6 млн.
АТР 250	\$ 767 000	38	\$ 29.1 млн.	WTA 1000 (Незадълж.)	\$ 3 млн.	4	\$ 12 млн.
Challenger Tour 80-125	От \$ 50 000 до \$ 150 000	196	\$ 20.3 млн.	WTA 500	\$ 790 000	12	\$ 9.5 млн.
ITF CIRCUIT 15-25	От \$ 15 000 до \$ 25 000	572	\$ 11.13 млн.	WTA 250	\$ 256 000	29	\$ 7.42 млн.
Общ награден фонд на всички професионални турнири за мъже през 2023 г.			\$ 292.23 млн.	WTA 125K Series	\$ 115 000	29	\$ 3.33 млн.
				ITF 60-100	От \$ 40 000 до \$ 100 000	158	\$ 9.44 млн.
				ITF 15-25	От \$ 15 000 до \$ 25 000	406	\$ 8.04 млн.
				Общ награден фонд на всички професионални турнири за жени през 2023 г.			\$ 208.63 млн.

Общо за 2023 г. са разпределени за наградни фондове над \$ 292 млн. при мъжете и \$ 208 млн. при жените. 90% от наградните фондове са за играчите в първите 100, за след 350-то място са под 4%.

Табл.8. Приходи от наградни фондове на играчите за 2021 г. <https://www.perfect-tennis.com/how-much-do-tennis-players-make/>

Мъже		Жени	
Място в ранглистата	Средни приходи на играчите за 2021 г.	Място в ранглистата	Средни приходи на играчите за 2021 г.
От 1 до 10	\$ 5.98 млн.	От 1 до 10	\$ 2.8 млн.
11 - 20	\$ 1.65 млн.	11 - 20	\$ 1.6 млн.
21 - 30	\$ 1.27 млн.	21 - 30	\$ 1.2 хил.
31 - 40	\$ 1.05 млн.	31 - 40	\$ 888 хил.
41 - 50	\$ 894 хил.	41 - 50	\$ 732 хил.
51 - 60	\$ 817 хил.	51 - 60	\$ 614 хил.
61 - 70	\$ 728 хил.	61 - 70	\$ 564 хил.
71 - 80	\$ 665 хил.	71 - 80	\$ 521 хил.
81 - 90	\$ 592 хил.	81 - 90	\$ 484 хил.
91 - 100	\$ 545 хил.	91 - 100	\$ 448 хил.
101 - 200	\$ 322 хил.	101 - 200	\$ 253 хил.
201 - 300	\$ 140 хил.	201 - 300	\$ 97.3 хил.
301 - 400	\$ 61.2 хил.	301 - 400	\$ 37.4 хил.
401 - 500	\$ 30.2 хил.	401 - 500	\$ 17.3 хил.
501 - 600	\$ 18.4 хил.	501 - 550	\$ 11.7 хил.
601 - 700	\$ 12.6 хил.		
701 - 800	\$ 9.1 хил.		
801 - 900	\$ 6.7 хил.		
901 - 1000	\$ 5.0 хил.		
1001-1500	\$ 2.2 хил.		
1501-2000	\$ 0.7 хил.		

Таблиците показват, че през 2021 г. една много малка част от професионалните тенисисти мъже и жени могат да се издържат с приходи от наградни фондове. Реално състезателите след 400 място в световната ранглиста за мъже и 300 за жени, с приходите от наградни фондове, не могат да си покрият разходите за подготовка и участие в турнирите, които са между \$25 и \$60 хил. на година. Тези състезатели участват на турнири от по-ниска категория, на които всички разходи са за сметка на участниците. Имайки предвид голямата конкуренция в професионалния тенис, всички състезатели, както при жените, така и при мъжете, които са успели да влязат в професионалната ранглиста, разполагат с отлични тенис умения и са

вложили огромен труд и финансови средства от най-ранна детска възраст. Състезатели след 500-то място в световната ранглиста трябва да имат съществени приходи от друга дейност или спонсорство, за да могат да финансират значителните си разходи по подготовка и участие в професионалните турнири с награден фонд от \$15 и \$25 хил.

45 точки за световната ранглиста спечелени на турнир от сериите 500 носят около \$31 000 за състезателя, докато 45 точки спечелени на турнири от календара на ITF (\$15 и \$25 хил.) носят около \$ 7 000 долара, което почти 4 пъти по-малко. Също така, трябва да се анализира и неравномерното повишаване на наградните фондове през последните 15 години. За турнирите от календара на ITF с награден фонд от \$15 000 и \$25 000 увеличението на наградите фондове е около 50%, докато при най-високото ниво турнири, от Големия шлем и Мастърс сериите увеличението е между 100% и 200%.

При приходите от рекламна и друга маркетингова дейност на професионалните тенис състезатели разликата е още по-значителна. В първите 100 спортиста с най-големи приходи за 2022 година има трима представители на тениса Роджър Федерер с \$85.7 млн. от които \$724 хил. от наградни фондове, Наоми Осака с \$53.2 млн. от които \$1.2 млн. от наградни фондове и Серина Уилямс с \$35.3 млн. от които \$270 хил. от наградни фондове. В повечето случаи играчите между 100 и 500 - 600 в световните ранглисти имат договори само за безплатна екипировка.

Съществена разлика между приходите, които генерират професионалните играчи в първите 100 и тези извън първите 300 в ранглистата, значително намалява равнопоставеността при възможностите за подготовка, а оттам и конкуренцията. Това е така, защото подготовката, която може да си осигури играч от първите 100 с годишни приходи от над \$700 хил., се различава значително от тази на играчите с приходи между \$15 хил. и \$50 хил., които генерират играчите между 300 и 700 в световната

ранглиста. Това допълнително затруднява младите играчи да направят пробив в първите 100 на световната ранглиста. От 2016 до 2021 г. средно 46% от играчите в първите 100 при мъжете са на възраст над 29 години. През последните години тази тенденция се промени в известна степен, поради отказването от професионалния тенис на играчите от по-възрастното поколение.

През последните години, най-добрите професионални тенисисти са едни от най-тителуваните спортисти. За периода 2005 – 2024, световната спортна награда Laureus за спортист на годината е връчена 12 пъти на тенисист. Въпреки своята популярност и изключителна висока конкурентност анализът показва, че към момента реализацията в професионалния тенис, дава възможност за високи приходи и добър стандарт на живот на много малка част от всички професионалисти, които имат отлични тенис умения и способности, придобити след дългогодишни тренировки и значителна инвестиция. Поради необходимата съществена инвестиция в играчите от ранна детска възраст, голямата конкуренция и малкият брой играчи достигащи до първите 100 в ранглистата, тенисът не е от най-атрактивните спортове за професионална реализация. Реализацията при професионалистите е възможна за състезатели със значителни материални възможности или такива, които поради постигнати призови резултати на международни юношески турнири, имат подкрепа от спонсори или национални федерации. В държавите, в които се провеждат голям брой професионални турнири, особено такива от календарите на АТР и WTA, националните федерации имат възможност да подкрепят своите подрастващи състезатели с място в схемите на турнири, без състезателите да имат необходимия ранкинг за това, чрез така наречената wildcard, с която разполагат организаторите на турнира. Това дава предимството на състезателите, които са от държави с традиции в тениса и имат мощна национална тенис федерация, като САЩ, Франция, Испания, Италия,

Австралия Великобритания, Германия и др. Тези федерации подкрепят значително своите водещи подрастващи състезатели, което съществено намалява сумата на необходимите собствени средства, за подготовка и участие в турнири. Подкрепата на националните тенис федерации за своите перспективни подрастващи състезатели е от съществено значение. Сумата за изграждането на професионален тенис състезател е огромна и родителите с такива възможности не са голям процент, дори и в икономически развитите държави.

Риск анализът показва, че реално професионалният тенис разполага с необходимите ресурси, които биха значително облекчили професионалните тенис състезатели мъже и жени с място след 200-300 в световната ранглиста. Чрез различни механизми на преразпределение на приходите в професионалния тенис е необходимо да се подобрят и условията за професионалните тенисисти след 350 място в световната ранглиста. За увеличение на наградните фондове при мъжете с 100% на турнирите от ITF CIRCUIT (\$15 и \$25 хил.) са необходими \$11.5 млн., което е едва около 4% от сумата на всички наградни фондове.

Освен увеличаване на наградите фондове трябва да се търсят и други начини за финансово облекчаване на професионалните състезатели с място след 200-300 в световната ранглиста. Сума от \$10 милиона е необходима, за да може 1 000 играча с по-задно класиране да получат допълнително средно по \$10 000 годишно. Една такава програма по предварително одобрени критерии (примерно място в световната ранглиста), съществено ще подобри условията за професионалните играчи с по-задно класиране в световната ранглиста, което в известна степен ще увеличи конкуренцията и равнопоставеността в професионалния тенис. Друг начин да се увеличат приходите на част от играчите с класиране, около първата стотица на световната ранглиста е, на турнирите от категория АТР 250 да няма почиващи в първи кръг от поставените играчи в основна схема. По този

начин повече играчи с по-задно класиране ще могат да участват на турнирите от АТР календара. Това ще даде възможност на други играчи да участват в турнирите от Challenger Tour вместо най-нископлатеното ниво турнири от календара на ITF CIRCUIT.

Асоциацията на тенис професионалистите отчитайки ниските суми на приходите при състезателите извън първите 100-150 в световната ранглиста, предприе няколко съществени стъпки, за намаляване на риска от неравнопоставеност. Общите наградни фондове на турнирите от календара на Challenger Tour, на които участват предимно тенисисти между 100 и 350 позиция в световната ранглиста, нараснаха от \$13,2 милиона през 2022 г. до \$21,1 милиона през 2023 г., Това е увеличение от 60 процента, като наградните фондове за играчите отпаднаха в първите кръгове са съществено увеличени. През 2024 г. стартира друга мярка за подобряването на финансовото състояние на играчите мъже между 100 и 250-то място в световната ранглиста. Името на програмата е Baseline и се състои от три ключови стълба, представляващи според АТР значителна стъпка, че по-голям брой играчи могат да се издържат устойчиво от тениса. Програмата включва: сигурни приходи, помощ за млади играчи и помощ при контузии.

Тази програма е стъпка в правилната посока, но засега ефектът от нея ще е незначителен и малко професионални играчи ще могат да се възползват от допълнителното финансиране. Анализирайки приходите от наградни фондове от началото на 2024 г. при играчите от топ 250 в световната ранглиста, очакванията са, че едва няколко от тях между 220-то и 250-то място, има вероятност да получат тази допълнителна финансова подкрепа. Имайки в предвид управленският капацитет на АТР и ресурсните възможности на организацията, вероятно в най-скоро време, ще се подобрят и условията за професионалните тенисисти след 300 място в световната ранглиста.

Вероятно реализацията в професионалният тенис, ще остане възможна предимно за играчи с финансови възможности или такива, които имат значителна подкрепа от спонсори, федерация, клуб и др., но е необходимо да се предприемат стъпки, с които труда и инвестицията на играчите с класиране извън първите 300 в световната ранглиста, да бъдат по-добре възнаградени.

Направена анкета с 15 български професионални играчи мъже и жени с място в световната ранглиста между 250 и 1800 затвърди направените заключения:

Таблица 9 – резултати от анкета с 15 български професионални играчи мъже и жени.

60%	От състезателите нямат тенис треньор или треньорът им е роднина, които на практика ги тренира без пари. На 20% треньорът е осигурен от клуба, в който състезателите са картотекирани, като това е част от подкрепата, която клуба им осигурява и останалите от анкетираните играчи 20% имат личен платен треньор.
60%	Не могат да си позволят да заплащат на треньор по физическа /двигателна подготовка и сами се подготвят.
67%	От състезателите нямат финансова възможност да пътуват с треньор или друг придружител по турнирите, на които взимат участие, а останалите играчи пътуват на половината турнири, на които участват с треньор или друг придружител.
33%	От играчите нямат финансова възможности и достатъчно подкрепа от спонсори, клуб и федерация, за да обезпечат подготовката си и участието в състезания, поради което работят и като тенис треньори.
100%	Всички състезатели имат възможност да ползват спортна клубна и/или национална база за подготовка без заплащане, като тази подкрепа от клуб и федерация значително намалява разходите им за подготовка.
80%	От всички анкетираните играчи участват на клубни мачове в Западна Европа (най-често Германия и Италия), което им позволява да генерират допълнителни приходи, които използват за участие в професионални турнири.
Само анкетираните играчи с място между 250 и 400 в световната ранглиста споделят, че приходите от наградни фондове покриват разходите им за подготовка и участие в професионални турнири, през последната година.	

Възможностите за реализация извън професионалния тенис

- Отлични възможности за получаване на висше образование, подпомогнато от тениса – чрез стипендия или почасова работа.
- Реализация като тенис треньор – търсене на кадри поради спецификата на спорта, обикновено платени над средното заплащане в дадена държава.
- Треньор по обща и специална двигателна подготовка, спортен психолог, тенис съдия, консултант за тенис екипировка или инфраструктура и различна административна работа свързана със спорта.

Риск анализ на необходимата инвестиция спрямо възможностите за реализация и възвръщаемост в професионалния тенис и сферите извън него констатира, че са необходими значителни средства за изграждане на тенис състезател с успехи на национално и международно ниво. Към момента тази инвестиция дава отлични възможности за получаване на висше образование подпомогнато от тениса и реализация в треньорската професия като тенис треньор. В допълнение е възможно развитие и в други професии. От друга страна, реализация в професионалния тенис, е възможна само за няколко десетки състезателя от дадено поколение, което изключително малък брой в сравнение с хилядите играчи от всяко поколение, които имат желание и се подготвят за професионален тенис от ранна детска възраст.

Идентифицирани наднационални макро рискове, засягащи професионалните тенис играчи:

- Рискът от пандемии и последиците свързани с тях – ограничения за състезателите, трудно се правят промени в календара защото е много натоварен. Поради спецификата на професионалния тенис, при която са необходими пътувания почти всяка седмица, различните ограничения наложени при международни пътувания имат голям негативен ефект върху състезателите.

- Политически рискове засягащи международната тенис среда. Недопускането на Новак Джокович да участва на два от турнирите от Големия шлем (Australian Open и US Open), както и на още 4 от турнирите Мастърс провеждани в Северна Америка. Недопускането на всички представители на Русия и Беларус да участват на Уимбълдън 2022 г.

- Климатичните промени и въздействието им върху подготовката и турнирните изяви на състезателите – вятър, влажност и високи температури. Тенисът през последните две десетилетия значително се промени. Разиграванията станаха значително по-продължителни, като същевременно скоростта на ударите на професионалните играчи също се увеличи. В резултат на тези промени физическите натоварвания на състезателите са огромни. Често на турнирите от Големия шлем, където срещите при мъжете се провеждаха в три от пет сета, мачовете са с продължителност над 4 часа. Интензивността и продължителността на тенис мачовете в професионалния тенис го превърнаха в един от спортовете с най-големи физически натоварвания. Същевременно, това е индивидуален спорт, който не позволява смени и по-голямата част от турнирите се провеждат на открито. В това число са четирите турнира от Големият шлем, както и седем от деветте Мастърса. През последните години, голяма част от турнирите, включително Australian Open и US Open, както и някои от Мастърс сериите се провеждат при температури близки или над 30 °C и влажност на въздуха достигаща 80-90%, което изключително затруднява играчите да покажат голяма част от своите възможности. Една част от играчите бяха принудени да се откажат по време на мач, заради тежките условия. За пример, на US Open 2015 г. през първите дни на турнира общо 12 играчи не успяха да довършат своите мачове поради високата температура и влажност. През 2018 г. на US Open, в един от дните, през който се провеждаха мачовете от първият кръг петима състезатели трябваше да се оттеглят, също така на

Australian Open 2014 девет играчи се оттеглиха по време на мачовете си от първия кръг.

- Натовареност на международният спортен календар при професионалистите. Водещите професионални тенисисти, често се оплакват от натовареността на календара . Това изисква освен анализ на броя турнири от различните категории и анализ на продължителността и интензитета на провежданите тенис мачове. Организаторите на все повече турнири на твърда настилка, предпочитат да се играе на по-бавни кортове. Това допълнително увеличава физическите изисквания към играчите и до известна степен прави тениса по еднообразен. През последните няколко години, топките са станали по-бавни, което допълнително прави натоварванията на тенисистите по-продължителни. Много от състезатели спечелели мач в 5 сета на турнирите от големият шлем, не могат да се възстановят за следващият кръг, въпреки че има един ден почивка.

7.2. Ключови рискове за развитието на тениса на национално ниво

Състоянието на всеки един спорт в дадена държава е зависим от цялостното развитие на отделните спортове и условията за практикуването им. Рисковете, свързани с нивото и популярността на спортът на национално ниво са пряко зависими от редица фактори в държава. Такива фактори са: **икономическо развитие, спортни традиции, социална политика на държавата, физическа и духовна култура на обществото, преразпределение на генерираните блага, държавни и общински политики за развитие на спорта, изградена спортна инфраструктура в различните населени места и др.** Тези фактори трябва да бъдат част от оценката на риска в спорта на национално ниво.

Поставените цели са определящи за идентифицирането, анализирането и контролирането на видовете риск, засягащи развитието на тениса на национално ниво в неговите подсистеми. Този подход за

управление на риска е удачен, както за управлението на публичната власт в спорта, така и за управлението на националните спортни федерации. Често идентифицираните проблеми в дадена подсистема на спорта, до голяма степен засягат и останалите подсистеми.

Основни рискове на тениса в свободното време - Неорганизиран за деца и възрастни. Това са тенис занимания по самоинициатива на гражданите извън организираниите тренировки в клубове и учебни заведения.

- Спортна инфраструктура - необходимост от достатъчно кортове на удобни локации на достъпна цена, съобразена със стандарта на живот в населеното място;
- Спортна грамотност – тенис уменията, традиции и предпочитания след населението;
- Демографски особености на населението в съответното населено място – възраст, свободно време, стандарт на живот и др.

Основни рискове на тениса в училища и университети - Академичният спорт изпълнява съществени цели отнасящи се до: изграждане на спортна грамотност, също така откриване и развиване на спортни таланти, подобряване на здравето на подрастващите, развиване на интелекта, подобряване на емоционалността и психическото състояние на учащите, както и цялостната среда за обучение. Съществен анализ на риска в тази подсистема трябва да се направи за:

- Спортна инфраструктура в учебните заведения – позволява ли базата провеждането на качествени тенис занимания или трябва да се използват други спортни бази в близост до учебното заведение;
- Преподаватели, учители и треньори – кой е най-достъпният начин, за осигуряване на качествено тенис преподаване в училища и университети, съобразено и оценено по предварително определени стандарти;

- Качество на учебната програма – позволява ли провеждането на регулярни спортни занимания и до каква степен спорта е част от образователната система на страната.

- Ресурсно обезпечаване – поставя се въпросът – до колко публичните ресурси от държава и общини могат да обезпечат нуждите на академичният тенис в училище и университет и как най-оптимално да се финансира останалата част от спонсори и самите спортуващи?

- Брой и размер на спортни стипендии – те осигуряват и подпомагат спортната и образователна реализация на спортисти с ограничени финансови възможности.

Рискове за развитието на аматьорския тенис - за деца и възрастни на национално ниво. Аматьорският спорт е организиран чрез спортните организации и е най-разпространеният от подсистемите на спорта. Аматьорският тенис може да изпълнява, както социални функции така и да подготвя състезатели и подрастващи за високи постижения.

- Спортната инфраструктура – недостатъчно кортове за покриване нуждите на любители и състезатели (часови диапازони, настилки, покрити кортове, допълнителни помещения).

- Човешки ресурс – необходимостта от квалифицирани тенис треньорите, треньори по двигателна подготовка и друг допълнителен персонал трябва да се анализира. Обучението и сертифицирането на треньорските кадри е от съществено значение.

- Критерии и стандарти на тренировъчните тенис занимания - при аматьорския спорт е необходим различен подход за организиране и провеждане на спортните тренировки, според крайната цел.

- Ресурсно обезпечаване – анализа на риска тук трябва да определи до каква степен публичните ресурси от държава и общини може да покрият нуждите за развитие на аматьорския тенис на национално ниво и как най-оптимално да се финансира останалата част.

- Спортен календар – провеждането на достъпни и достатъчен брой спортни състезания и събития е от съществено значение за развитието на всеки един спорт.

- Регионални и национални тенис центрове – за развитието на състезателите. Често клубовете не могат да предоставят условия за високо квалифицирана подготовка.

Рискове за развитието на професионални тенисисти

- Спортната инфраструктура и условия за подготовка – от изключително значение за професионалистите и най-добрите национални състезатели мъже, жени, юноши и девойки е да имат необходимите условия за подготовка в своята страна. Най-ефективният начин за постигане на тази цел е чрез национални тенис центрове.

- Риск от невъзможност за участие в подходящи професионални турнири – участието в професионални тенис турнири е свързано с големи разходи. “Wild cards”, позволява на най-добрите национални състезатели да се включат в професионален турнир, за които нямат необходимото класиране.

- Неподходящи критерии определящи играчите, които имат право на финансова помощ и ресурсно обезпечаване от националната федерация.

- Риск от неефективно и несправедливо разпределение на финансирането между играчите - не трябва да се допуска играчи със сходни възможности и резултати да получават различно финансиране, при което разлика да е значителна или в пъти. Друг важен риск, при подпомагане на играчите е, средствата за даден състезател да бъдат разпределени спрямо неговите нужди през годините.

- Риск от неефективна възвръщаемост на вложения обществен ресурс в даден играч – Важно е, да се обмисли до каква степен и по какъв начин инвестицията, направена с публични ресурси в определени тенис състезатели, ще се възстанови и какви ще са ползите за обществото от нея.

ИЗВОДИ И ПРЕПОРЪКИ

Изводи

1. От направения анализ установяваме, че управлението на риска е **необходим елемент** от управлението на спорта. То съдържа три взаимосвързани нива по субекти: **държавни и общински органи, юридически лица** - спортни клубове, федерации, фирми и **физически лица** - отделният гражданин носител на правото на спорт, треньори, състезатели и специалисти.
 2. Предложена е **структура за управлението на риска** в спорта, обединяваща субекти, форми на дейност и **видове риск**, която способства за идентифицирането на всички съществени рискове. Управлението на риска в спорта е анализирано и систематизирано **общо за всички спортове и същевременно е приложено за тенис спорта**. Рисковете във всяко ниво са разделени на вътрешни и външни.
 3. Разгледани са общо приетите **методики, видове рискове - макро, мезо и микро** и **стъпки** за реализацията им, и обхвата на въздействие върху спортните субекти. Изведен е принципът, че риска се носи от тези който създават, финансират и реализират спортния продукт. Най-голямо отражение върху спортното ниво, в различните подсистеми на спорта в дадена държава, имат рисковете произтичащи от действия или бездействия на **държавните и общински органи**.
 4. Установени са **формите на реализация** на спортния продукт чрез стоки, услуги и интелектуална собственост. Предложен е отделен основен **източник на финансиране** за всяка форма на спортна дейност.
- За социалната** – държавен и общински бюджет с цел придобиване на **спортна грамотност** и условия за спортуване на гражданина, обезпечено от държавата.

За стопанската – реализация на продукт, спонсорство за покриване на разходите, без формиране на печалба.

За търговската – формиране на печалба и осъществяване на реклама с всички тежести за търговска дейност.

5. Разгледани са **външните и вътрешните макро и микро рискове в спорта тенис**. Направеният анализ на риска в тениса на международно и национално ниво показва, че въпреки своята голяма популярност, която нараства допълнително през последните години, съществуват множество рискове, които имат негативно отражение върху различните субекти в тениса (спортни организации, треньори, професионални състезатели, подрастващи, родители и др.).

6. Установена е необходимостта от **експерименталните фондове** за финансиране на състезателите по тенис на международните организации. Ръководството АТР е запознат с проблемите и рисковете, които срещат играчите и непрекъснато подобрява преките и косвените им възнаграждения, но към момента това засяга главно състезателите от първите 300 в световната ранглиста. Значително увеличаване на средствата, които получават играчите след 300-то място не е предвидено, а именно те имат най-много нужда.

7. Анализирани са и са установени нужните **финансови средства** за изграждане на професионални състезатели по тенис. Риск анализът на необходима инвестиция спрямо възможностите за реализация и възвръщаемост в професионалния тенис и сферите извън него констатира:

- Само състезатели, които са успели да достигнат класиране в първите 100 в световната ранглиста за мъже или жени, могат да си подсигурят стандарт на живот над средното ниво за развитите страни, чрез реализация в професионалния тенис.

- Инвестиция в изграждането на тенис състезател дава отлични възможности за получаване на висше образование подпомогнато от тениса

и реализация в треньорската професия като тенис треньор. В допълнение е възможно развитие и в различни професии свързани със спортът и тениса.

8. Установи се, че състезателите след 350 в световната ранглиста, често не могат да си възстановят разходите за подготовка и участие в професионалните турнири. Голямото неравенство в разпределението на приходите в професионалния тенис, създава и голямо неравенство в подготвителния процес на състезателите.

9. Посочва се, че с приходите, които генерира, професионалният тенис разполага с необходимите ресурси, за частично подобряване на условията за професионалните тенис състезатели мъже и жени с място след 300 в световната ранглиста.

10. В България и други държави с идентичен стандарт на живот е от съществено значение да се осигурят достатъчно кортове на цени съобразени с възможностите на населението, за да може треньорите и състезателите да осъществяват подготовката си при подходящи условия без да са силно зависими от собствениците на спортните бази. За най-добрите подрастващи състезатели е важно да имат финансова подкрепа дори и през първите години в професионалния тенис.

Препоръки

1. Нашата препоръка е да **продължи развитието на управлението на риска в спорта**, като се търси разширяване на обхвата му и идентифициране на нови рискове, в различните управленски нива и подсистеми на спорта.

2. Предлагаме **промяна на чл.52**, ал.3 от Конституцията на Република България с което правото на спорт се изравнява с останалите основни права на гражданите.

3. Имаме предложение за подобряване и намаляване на риска в спорта чрез създаване на **фонд** към ММС по аналогия на фондовете към другите министерства.

4. Изработване на **градоустройствени стандарти** за изграждане на спортна инфраструктура. За да се гарантира, че има достатъчно налична спортна инфраструктура в населените места.

5. Предложение за **подобряване начина на финансиране** в спорта като се увеличава относителния дял на средствата предоставяни за постигане на спортен резултат и прякото им насочване към състезател и треньор.

6. Към международните организации, отговорни за управлението на професионалният тенис, нашето предложение е да намерят начин труда и многобройните ресурси вложени от професионалните състезатели след 300 място в световната ранглиста да бъде по-добре възнаграден. Това ще увеличи конкуренцията и равнопоставеността в професионалният тенис.

НАУЧНИ ПУБЛИКАЦИИ ВЪВ ВРЪЗКА С ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Структура на спортното управление - Захариев. З, В. Захариев, „ Спорт и наука,, – Извънреден брой- 1/ 2013
2. Управление на риска в съвременния спорт. Васил Захариев, зад. докторант, Годишник, 2020, статия 36

NATIONAL SPORTS ACADEMY
"VASIL LEVSKI"
Department "FOOTBALL AND TENNIS"



VASSIL ZAHARIEV ZAHARIEV

"Risk management in sport and its implementation in tennis"

ABSTRACT

Sofia, 2025

NATIONAL SPORTS ACADEMY
"VASIL LEVSKI"
Department "FOOTBALL AND TENNIS"

VASSIL ZAHARIEV ZAHARIEV

ABSTRACT

**RISK MANAGEMENT IN SPORT AND ITS
IMPLEMENTATION IN TENNIS**

for the award of the degree of Doctor of Education and Science,
field of higher education. 7. Health and Sport, professional field 7.6. Sport,
Doctoral Programme "Theory and Methodology of Sport Science"

Supervisor:

Assoc. Galina Ocheva, PhD

Reviewers:

Prof. Lachezar Vasilev Dimitrov, PhD

Prof. Antonio Dachkov Antonov, PhD

Sofia, 2024

The dissertation has been discussed and scheduled for public defense by the Department of Football and Tennis at NSA Vasil Levski.

The dissertation contains 172 typewritten pages. It is illustrated with 15 tables and 5 figures. The bibliography covers a study of 117 information sources, of which: 39 in Cyrillic, 31 in Latin and 47 electronic pages.

The public defense of the dissertation will take place on 23.09.2025 at 14.00 in "Beckenbauer" Hall, Building 70 of the NSA "Vasil Levski", Studentski grad 1700, Sofia.

The materials for the defense are available in the library of NSA "Vasil Levski", Sofia.

INTRODUCTION

Risk is most often described as a deviation from the pre-planned outcomes, expected event and objective. The value of the deviation can be positive or negative. The common use of the word '*risk*' focuses mainly on the potential harm, loss and adverse events that may occur.

Risk management is most developed in the financial industry, which also has a very strong regulatory framework. Over the last decade there has been a growing need for risk management to actively enter other social and economic spheres beyond finance.

Risk management has two main tasks:

- Firstly, to identify and assess potential risks that threaten the achievement of the set goals.
- Second, where possible, to take measures to reduce or neutralize the negative effects of potential risks that threaten the achievement of the set goals.

Sports organizations, and all people directly and indirectly involved in sport, are also exposed to varying degrees of risk. A huge number of people and organisations are involved in sporting activities - children and adolescents; professional athletes; amateurs; parents; coaches; clubs, state and municipal administration; sports federations; supporters, etc. All of them put in and spend different and substantial resources. This gives rise to the need for risk management in sport in order to realize set objectives and reduce the likelihood of resources being used inefficiently. **The creation and realization of the product that sport produces are the main objectives of sport management and should also be an essential part of its risk management.**

SPECIFICS OF TENNIS

Tennis is one of the most widespread individual sports with extremely high competition among professionals. In order to build a high quality tennis player, it

is necessary to start active training from the age of 6-7. The specifics of the sport make it very suitable for practice by men and women from early childhood years to retirement age, it is also suitable for development in all subsystems of the sport. The game of tennis provides a large number of health benefits. The Copenhagen City Heart Study (CCHS) from Denmark showed that playing tennis can extend your life by 9.7 years, the most compared to the other sports included in the study.

Tennis organizations, like other sports organizations, are exposed to different risks depending on the activities they carry out and their level of professionalism. Risks in tennis affect players, coaches, amateurs, children, fans, parents, etc.

A large number of international organizations and federations, with the help of national federations, regulate and organize the relations in tennis and the competitive calendar for men and women, as well as for juniors. The international tennis federations and organizations with the greatest importance for the dissemination, development and regulation of tennis are: the International Tennis Federation (ITF); the Association of Tennis Professionals (ATP); the Women's Tennis Association (WTA) and the Regional and Continental Federations.

The ATP and WTA are the leading guild-based professional sports organizations. They have the following main functions:

- Unite and represent professional tennis players.
- Organize the international professional tennis calendar.
- Administer professional rankings and various data.
- Market the sports product they create through TV rights, sports betting, etc.
- Determine how tournament revenue is distributed.
- Provide retirement benefits upon completion of competitive career.

**RISK MANAGEMENT IN SPORT AND PREREQUISITES FOR ITS
EXTENSION**

Some of the drivers for the development of Risk Management in Sport and Recreation are:

- The sport and recreation sector provided key social benefits for participants and their families.
- Sports and recreation provide a growing range of economic opportunities, including: paid professional contracts; equipment and apparel sales; live and televised events; and more.
- Health benefits of physical activity for well-being.
- Distinctive Business Profile. Some of the objectives of the sports sector are not profit-related.
- Different types of accident during sporting events leading to injuries and other undesirable outcomes.

In order to reduce or prevent the negative effect of risks in sport, the following steps or part of them should be taken:

1. **Establish specific goals and objectives that** include expected direct and indirect benefits and returns;
2. **Identify risks that** may hinder the achievement of objectives;
3. **Analyzing and assessing these risks** - there should be quantitative and qualitative indicators that can be used at every stage of the sports product creation;
4. **Select and implement the most appropriate actions** to control and impact risk;
5. **Monitor and evaluate the results** of the use of these actions, possibly by independent evaluators. This step is an evaluation of risk management;
6. **Where necessary update risk management** to achieve the intended goals.

Research in recent years has shown that one of the most negative products of the scientific and technological revolution is reduced physical activity. The

need to optimize sport management is evident in numerous studies and analyses of sport systems in different countries. Despite the numerous publications and scientific conclusions on the benefits of sport for the population, which include: improved mental and physical health; improved appearance; reduction of various unwanted addictions and harmful habits; increase in work capacity, etc., a low proportion of the population participates in sport, even in some developed countries in the EU.

A 2022 Eurobarometer survey shows that 46% of the population over the age of 15 do not play sport at all, with five countries above 60%. If the proportion of the population that exercises rarely (three times a month or less) is added, the percentage rises to 61, with seven countries above 70.

Currently, risk management in sport is mainly applied to:

- Risks of injury to participants in a sporting activity or event;
- Various business risks of sports organizations arising from their activities;
- Risks when holding various types of sporting events.
- The risks associated with the maintenance and operation of sports facilities.

The application of risk management in sports, which identifies, assesses and controls risks in the above-described sports activities, cannot significantly help improve most of the identified problems in sports and its application in recent years. Problems in sports governance have been identified in quite a few countries and have repercussions in various subsystems, from grassroots sport to high-performance sport. **State and municipal governments have the greatest power resources and mechanisms to influence the development of sport in a country, but for one reason or another it is still not an essential part of risk management in sports.**

Working hypothesis

By expanding the scope and application of risk management in sport, sport governance across the various subsystems of sport will be improved and become more effective. Identifying and analyzing the risks affecting tennis at the national and international level increases the opportunity to maintain and expand its popularity in all forms of practice, from leisure to professional.

Objective of the study

The aim of this study is to build a structured approach to risk management in sport at a general theoretical and specific applied level in tennis.

Tasks of the study

1. Research and analyze literature on sport management, risk management, risk management in sport and specifics of tennis.
2. Identification, analysis and classification of risks in sport in the activities of sports entities.
3. Identify and analyze the main risks in tennis at national and international level.
4. Conducting and analyzing interviews and surveys
 - with male and female tennis players from Bulgaria, who are ranked in the world professional rankings, in order to identify the various problems and risks that hinder the achievement of the desired goals and results in professional tennis.
 - with parents of children between 6 and 12 years of age in Bulgaria to identify the necessary conditions for children to play sport regularly.
5. Developing and delivering specific risk reduction solutions and policies to help optimize resources and improve outcomes in high performance sport, youth sport and leisure time sport - grassroots sport.

Approaches, methods, and organization of the study

- **Theoretical - logical approach** is used in the scientific work, related to the in-depth analysis and explanation of the obtained information and facts.
- **A Systems approach** was used, which considers the facts separately and in relation to each other.
- **Comprehensive integrative approach** - which views risk management in sport as a purposeful holistic process.
- **A heuristic method** - to discover and achieve effective solutions for Risk Management in sport based on specific structural-functional solutions.
- **Methods of preliminary research and analysis of** specialized scientific literature, legal and regulatory documents and internet information.
- **A survey method** to gather opinions and information about the different aspects of risk in tennis related to the research objectives.
- **An expert method** for the analysis, synthesis and evaluation of the results obtained for risk management in sport and tennis.

RESULTS AND ANALYSIS

1. Structure of risk management in sport and types of risk according to the level of the affected entities

Sport is an element of national identity and therefore an element of **national policy**. Contemporary sport management is based on the achievements of management science, encompassing three main interrelated levels:

- **Public bodies** - bodies of state and municipal government;
- **Legal entities** - local and international federations and sports clubs;
- **Individuals** - coaches and athletes directly involved in the sports activities.

Each of the management levels has its characteristic subjects, object, method, functions, and regulatory mechanisms. In order to define risks according

to the scope of impact on the three main levels of sport governance, it is necessary to make the following gradation of risk types by scope:

- **Macro risks** - systemic risks that have an impact on all three governance levels of sport (public governing bodies; sports clubs, national and international federations; coaches, athletes and professionals).
- **Meso-risks** - have an impact on two of the governance levels of sport (local and international sports clubs and federations; coaches, athletes and managers).
- **Micro risks** - only impact the last level (coaches, athletes and specialists).

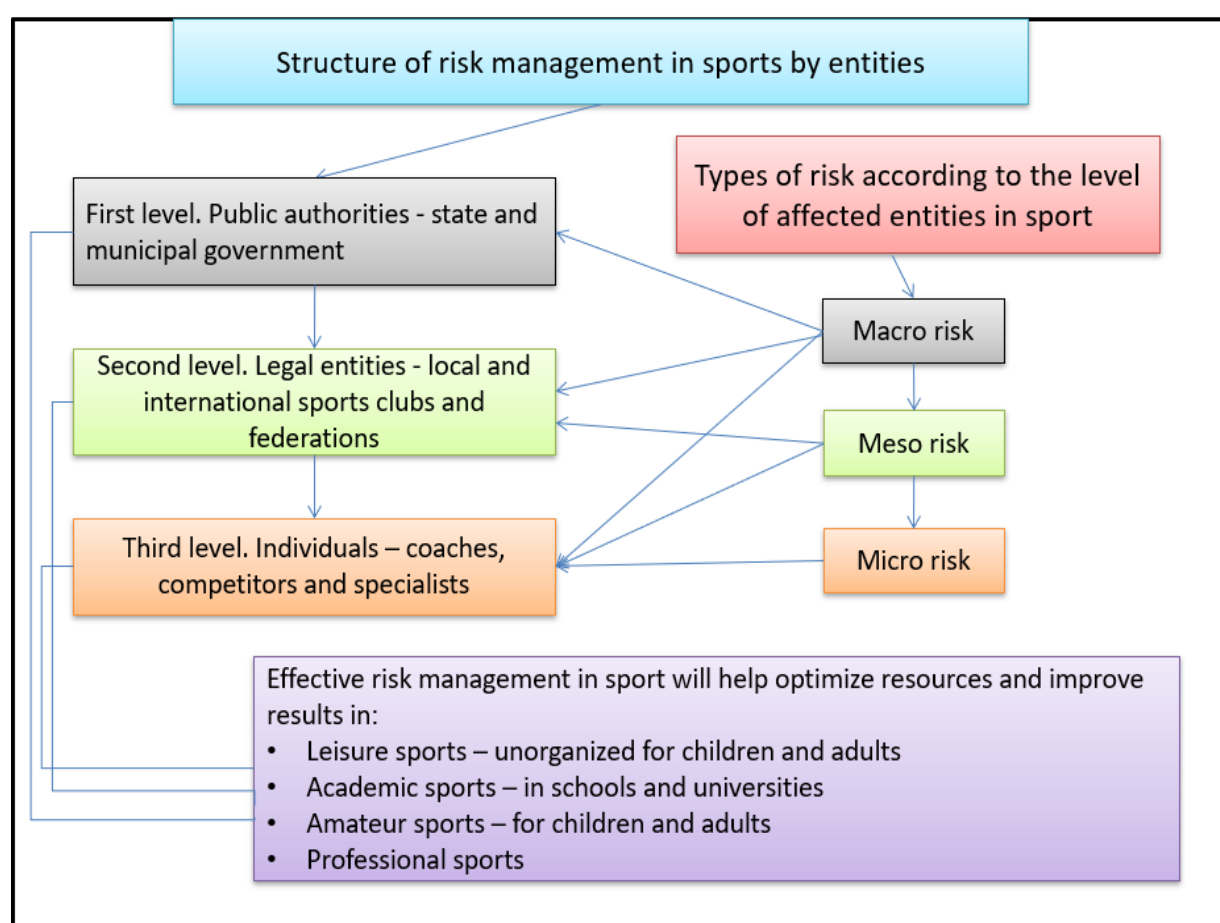


Fig. 1. Structure of risk management in sports by entities

2. Specifics of risk management in sports according to the forms of activity

It is essential for risk management in sport to differentiate the main forms of activity and sport product provided by sport entities.

- **Social activity** - the sports services provided are mainly funded by the state and municipal budget, with the main objectives of gaining sports literacy (sports ground) and improving the general physical health and functionality of children and adults. Also to assist and support in the achievement of high sporting performance.
- **Economic activity** - mainly this type of activity is provided by sports clubs and non-profit foundations. Their objectives are both to improve the general physical health and functionality of children and adults and to achieve high sporting results, which can also be described as the creation of a sporting product. The revenue generated can be used to cover the organization's expenses. They do not make a profit and do not distribute a dividend. The objectives are formed and reflect the interest of society or part of it as a complementary corrective to public authorities.
- **Commercial activity** - this type of activity seeks to market the sports product by commercial entities for profit. The profit generated from the creation and marketing of the sports product is distributed to the owners and shareholders of the sports trading company.

Through all three of the above forms of activity, a sports product is created. It is realized as: goods, services, and intellectual property.

3. Key resources of sport activity *essential for risk policies in sport*

Resourcing is required for each of the three interrelated levels of sport governance **public bodies; legal entities; individuals**. It requires the establishment of risk management policies for the following resources:

- **Human resource** - *the determining factor* is the ratio between the number and qualifications of managers and producers of sport product in relation to the number and requirements of the user of the sport activity. The main task is the creation and development of human resources.

- **Financial resources** - financial support is a must for any activity, both in and outside sport. Depending on the sport service offered, funding may come from a variety of sources: government budget; lotteries; revenue generated by the sport service or product offered; sponsorship; programmed funds, etc. **Separate funding is required for each form of activity.** The social form is based on **budgetary** state and municipal funding, the economic form on **sponsorship**, product and project **implementation**, and the commercial form on **profit** and **advertising**.
- **Infrastructure** - this is the third resource without which sports activities cannot take place. Risk policies and indicators should focus on **standards, number, and type of sports facilities in relation to the local population**, addressing their needs and wants. The necessary maintenance, functionality, and optimization of the use of sports infrastructure should be mandatory elements of the risk management in sports.

In addition to the provision of these resources, the forms, and conditions for the **realization of the created sports product** are important. This is an essential part of risk management in sports. Without realization, its creation is pointless.

4. Risk Management in the Sport of Public Authority - State and Municipal Government

Public governance in sport, including state and municipal bodies, is the highest in the hierarchy of sport governance, its decisions and actions have an effect, to varying degrees, on a large proportion of sport organizations and people practicing sport. Of the three levels of sport governance: public authorities, legal entities and individuals, public authority risk management has the greatest overall impact on a country's sport environment.

The public authority responsible for sport has to find a **good balance** between the three forms of activity: social, economic and commercial, by

distributing and redistributing funds between them. Risk management in sport by public authorities must determine what risk needs to be secured for each form of activity and who bears it.

Sport is a key part of state and municipal governance in almost every developed or developing country. The main reasons for this are the many benefits that the practice of sport gives to a person, the opportunities for professional development in some sports and the impact of sport on social and economic relations.

The regular practice of sport contributes to an increase in the working capacity of the population, which has a direct effect on the economic development of countries, which is why in most countries sport finds representation at the highest level of government, in the form of a ministry, agency, department, etc. This is the highest level of sport governance, which provides the guidelines and priorities for the development of sport in a country through regulation and funding. Another significance of sport is its industry along with the peripheries involved in it. Mainly, the sports industry includes:

- **Development of sport activity and realization of sport product** in different subsystems of sport;
 - *Professional sport.*
 - *Amateur sport* - for children and adults.
 - *Academic sport* - in schools and universities.
 - *Leisure sport* - unorganized for children and adults.
- **Building and maintain sports infrastructure;**
- **Manufacture and sale of sports equipment and other products;**
- **Sports tournaments and events;**
- **Coverage and broadcasting of sports tournaments and events;**
- **Management services, sponsorship and advertising;**
- **Training and development of sports personnel.**

- **Conditions for the realization of a sports product - services, goods and intellectual property.**

In 2018, the European Commission published the "Study on the Economic Impact of Sport through Sport Satellite Accounts" made jointly with the Austrian Institute of Sports Economics and Sheffield Hallam University. It found that in 2012, gross domestic product (GDP) related to sport was €279.7 billion, or 2.12% of total GDP within the EU. In addition, 5.67 million employees can be attributed to sport, a share of 2.72%. The countries in Europe with the highest share of GDP related to sport are Austria 4.12% and Germany 3.90%, and employees attributable to sport in both countries are 5.63% and 4.60% respectively. Latvia and Bulgaria are the two countries where the share of sport-related GDP is the lowest, 0.64% and 0.80% respectively, while employees attributable to sport-related activities are 1.48% and 1.55%, of all employees in the country. In the USA, the size of the sports market grew 46% between 2009 and 2018, which exceeded GDP growth by 3% over the same period. The data shows the importance of the sports industry to economic growth.

Public authority is divided into **state and municipal government**. These two state structures should provide favorable conditions for the development of the different subsystems of sport. Risk management in public authority sport concerns only macro risks. This type of governance risks have a significant effect on the different subsystems of sport as well as on the other two levels of governance (*legal entities* - local and international federations and sports clubs and *individuals* - coaches, athletes, and others). Macro risks in public governance in sport are of two types external and internal. In the case of external risks, the threats are beyond the control of the organization, whereas in the case of internal risks, the factors are controlled by the organization.

The following risks should be analyzed and managed by the state and municipal bodies responsible for sport.

Tab. 1. External and internal macro risks in the management of public authority in sport.

External macro risks in the management of public authority in sport	Internal macro risks in the management of public authority in sport
<ul style="list-style-type: none"> • Pandemics and their consequences; • Macro-economic environment; • Military and civil conflicts; unrest; • External political risk; • Demographic crisis; • Atmospheric conditions, climatic changes, and cataclysms; • Living environment and lack of free time for the working class; • Competing industries and sectors with; significantly greater government support, lobby, and financial resources. 	<ul style="list-style-type: none"> • Resourcing and forms of ownership of sports infrastructure; • Inefficient returns in different forms of activity, social, economic and commercial; • Regulatory framework, administrative burdens and taxation; • Incorrect separation of subsystems in sport; • Lack of balance in the allocation of resources related to the production and realization of a sports product; • Limited access to correct and complete information necessary for managerial.

Survey of 200 parents of children between 6 and 12 years of age in Sofia, Bulgaria.

51%	The parents responded that their child played sports regularly.
89%	Parents want their child to play some kind of sport regularly.
18%	Of the children of the surveyed parents have regular free sports activities at school during the school year.
16%	Of the children of parents surveyed have regular sporting activities, at an additional cost, at school during the school year.

The three most frequent responses from parents regarding the sporting conditions that would improve their child's ability to be active:

84%	Responded that accessible organized sports activities are needed in school/kindergarten.
81%	Responded that accessible organized sports activities were needed close to their home.

74% Responded that free-use sports fields are needed near their homes. It is striking that the older the children, the more often parents see a need for free-use sports fields near their homes.

The three most frequent responses from parents regarding the reasons that prevent their child from being active in sport are:

86%	Have responded parent's inability to drop off and pick up child from sports activities due to lack of time.
53%	Responded lack of free time of the child due to commitment to study material in school and outside (extra activities, lessons and homework).
42%	Responded that they had financial difficulties to provide their child with regular sports activities.

An analysis of the survey results confirmed the need to control and address some of the internal macro risks in public authorities' sports management described above. In Sofia, for a child to be active in sport requires significant resources (time and financial) on the part of the parents, which has a significant impact on the percentage of active children playing sports. With effective risk management in the subsystems of academic sport, amateur sport for children and adults, and leisure sport, the conditions and accessibility of sport for students can be significantly improved, as can the overall learning environment.

The problems with the accessibility of sports facilities in Bulgaria are confirmed by the data in the Eurostat and Eurobarometer surveys on sport and physical activity .

Table 2. Summary data from Eurobarometer and Eurostat

Data and source	European Union average	Bulgaria
Not playing sport at all - Eurobarometer 2022	45%	61%
Rarely exercising and not exercising at all - Eurobarometer 2022	62%	79%
Members of a sports club, fitness center or other club offering physical activities - Eurobarometer 2022	30%	16%

The area where you live offers many opportunities to be physically active - Eurobarometer 2022.	76%	41%
Government spending in 2022 as a percentage of Gross Domestic Product - Eurostat	0.4%	0.1%
Employment in sport - Eurostat 2022	0.8%	0.3%
Sport-related gross domestic product (GDP) - European Commission 2012	2.12%	0.8%
Government spending on recreation and sport per person - Eurostat 2018	113 euros	11 euros

On average, the EU government receives 45.5% of GDP.

The survey and the studies of Eurostat and Eurobarometer show that in countries like Bulgaria, where a small part of the population plays sports and the level of sports literacy in a type or several types of sport is low, the development and implementation of Risk Management in Sport at the level of public authority is imperative. This will identify and remove the barriers that prevent the achievement of the set goals to increase the percentage of active sports participants, children and adults. **It is important to note that in government budgets, revenues from sport exceed, by a factor of several times, the expenditure on sport.**

Risk management policies also have application in high performance sport (amateur and professional). An in-depth study of sport performance is needed to identify:

- Whether athletic achievements are the result of the national system or thanks to ambitious parents with opportunities;
- Whether the best athletes are trained in their own country or abroad with coaches of other nationalities;
- Are there any nationalized athletes who have changed their nationality due to better financial conditions;
- The awards won in how many types of sports are and what is the competition for men and women in each of them.

Risk management can help public authorities in the future to achieve the set objectives concerning sport in all subsystems. The budget deficits of most countries since 2008 are significant, which has increased the countries' public liability. For the EU countries is on average about 81% of GDP. The policy of large government budget deficits cannot continue for a long period of time. It will lead to significant risks for public finances. For this reason, there is unlikely to be a significant increase in funding for sport from state and municipal budgets. In order for sport in a country to develop according to the priorities set in the different subsystems, in-depth analyses will be needed to ensure that available resources are used effectively. It is the development of sound risk management policies in sport that can significantly optimize the outcomes of pre-set objectives, as well as ensure that when public funds are not spent effectively on sport, the necessary measures will be taken.

In an environment of indebtedness, there are significant reserves in the process of increasing the realization of the sports product and reducing administrative costs.

5. External meso risks in the management of legal entities

The following meso risks need to be analyzed and managed by clubs and federations, as well as the macro risks described previously.

Table 3. External and internal meso risks in risk management of Legal Entities - local and international federations and sports clubs.

External meso risks in the management of federations and clubs in sport	Internal meso risks in the governance of federations and clubs in sport
<ul style="list-style-type: none"> • Resource dependence on public and private entities; • Administrative and legal requirements • Competition; • Manipulation of a sports result for betting or other reasons; 	<ul style="list-style-type: none"> • Human resources needed in clubs and federations; • The sports facilities and associated infrastructure available to the club or federation; • No realization of the sports product offered;

<ul style="list-style-type: none"> • Change of nationality and loss of national identity. • Referee influence on sporting outcome. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ineffective management of income and expenditure; • Inappropriate sports calendar (for federations); • Legal risk.
--	--

6. Risk management in sport for individuals - coaches and athletes

The third managerial level encompasses the coaches and athletes directly involved in the training and competition process as well as the creation of the sport product. Risk management in sport for individuals is mainly focused on the results in the subsystem related, to high achievements. Also, the risks mentioned below have implications for coaches focusing on leisure time sports. The listed external and internal risks in the first two levels of governance in sport, public authority and legal entities, have an impact to varying degrees depending on the type of sport and the sport subsystem on the third level, mainly involving coaches and athletes. Therefore, the main creators of the sport product should be well aware of the risks of the first two levels and identify to what extent they could affect the results of their work. For example, the lack of good resource provision from the state and municipalities can hinder the preparation of competitors, or deprive them from the opportunity to fully participate in tournaments from the international calendar.

In addition to the risks already described in the first two levels of governance in sport, public authority and legal entities, major specific risks for coaches and athletes are presented. These complement the overall concept of risk management in sport and its division into management levels, according to the entities involved. These risks are classified as micro-risks, which only have an impact on the performance of coaches and athletes. Micro risks, are also divided into external and internal. Regardless of whether these micro risks are considered together or separately, coaches and athletes should be aware of them, their potential for impact and effects on the work. It is important to note that in addition

to coaches and athletes, there are other individuals who are directly involved in the construction of the sport product and its implementation. These include sport managers, parents of adolescent athletes, psychologists, doctors, etc., but the main direct participants in the training process are coaches and athletes. Therefore, for them it is most necessary to identify micro risks.

Table 4. External and internal micro risks in sport risk management for coaches.

External micro risks for coaches	Internal micro risks for coaches
<ul style="list-style-type: none"> • Risk of dependency on landlord or owner of sports infrastructure; • Risk of lack from opportunity for development and work in the subsystem of high sports achievements; • Risk from termination of work with leading athletes in whom the coach has invested a lot of resources; • Reduction of some coaching activities due to improvements in technology. 	<ul style="list-style-type: none"> • Risks associated with conducting unsatisfactory sports activities; • Risk of long-term injury, for coaches who must play sparring or demonstrate a specific sporting technique; • Risks of not having a good coaching team.

Table 5. External and internal micro risks in risk management in sport for athletes.

External micro risks for athletes	Internal micro risks for athletes
<ul style="list-style-type: none"> • Risks associated with the coaching team; • Limiting preparation opportunities; • Unsatisfactory sports calendar; • Lack of sufficient career opportunities in some sports; • Use of doping. 	<ul style="list-style-type: none"> • Necessary investment in relation to benefits, opportunities and returns; • Risk of serious injury or harm.

The macro, meso and micro risks identified in this section influence a country's sport environment. The implications of these risks depend largely on the governance of sport at the three levels of government.

7. Implementation of risk management in tennis sport

7.1. Analysis and control of risks in tennis at international level.

The two main objectives of international tennis federations and organizations are: to promote and develop the sport together with national federations, and to provide better opportunities for highly qualified (professional) athletes. The promotion of tennis in certain regions and countries may be supported by the International Tennis Federation (ITF) or another international tennis organization, but the main policies, actions, decisions and investments for the promotion and development of tennis fall within the remit of a country and national federation. For this reason, for tennis at the supranational level, it is necessary to be analyzed the risks affecting the **realization and returns** of male and female players. These risks are highly dependent on ITF, ATP and WTA activities and can be defined as meso risks. In addition to the risks to the realization and returns of male and female professional athletes, there are other supranational risks affecting professional tennis players. These risks can be defined as external macro risks and include: **the risk of pandemics and the consequences associated with them; political risks affecting the international tennis environment; climate change and its impact on players' preparation and tournament performances; and the busy international sporting calendar for professionals.**

A necessary investment relative to the opportunities for realization and return in professional tennis.

The required investment is the first part of this risk analysis. Table 6 calculates the indicative amount in euros by year and item up to the age of 20 of the athlete in the European countries by 2022-2024:

Table 6. Amounts required in euros per item for European competitors

Age of the competitor	Type of annual expenditure EUR				Total for the period in euro
	Training	Tournaments	Equipment	Total for the year	
6-10 r. Period 1	From 2 500 to 5 000	300 to 600	200 to 400	3 000 to 6 000	From 15 000 to 30 000

11-12 r. Period 2	3 000 to 6 000	500 to 1000	300 to 600	From 3 800 to 7 200	From 7 200 to 14 400.
13-14 r. Period 3	5 000 to 10 000	From 2 000 to 4 000	From 750 to 1 500	From 7 750 to 15 500	From 15 000 to 30 000
15-18 r. Period 4	From 6 000 to 12 000	From 3 500 to 7 000	From 1 000 to 2 000	From 10 500 to 21 000	From 42 000 to 84 000
19-20 r. Period 5	From 7 000 to 14 000	From 12 000 to 24 000	From 2 000 to 4 000	From 21 000 to 42 000	From 42 000 to 84 000
Total indicative amount in euros up to the age of 20 of the competitor - from 121 200 € to 242 400 €					

Many tennis professionals start their lessons between the ages of 5 and 7. In the **first period** 6-10 years the main costs are for group and individual lessons with a coach 3-4 times a week for one hour. The children participate in a small number of regional tournaments and the equipment required is basically an appropriate kids racket and shoes. For the **second period** 11-12 years the costs are similar to the first, the main difference being the increased training volume with 1-2 hours more per week, and playing 2-3 national tournaments per year is included. Tennis rackets are larger in size and correspondingly more expensive. **In the 13-14 year old period**, in addition to the need for more hours on the court, players now need to do additional general and specific motor training. A large number of national and regional tournaments are played, with the leading national players also participating in some international competitions. In addition to the required tennis equipment in the third period, tennis courts and the cost of stringing rackets are now included. In the **fourth period**, 15-18 years, the amount of tennis training and those related to motor training is significantly increased, with players training more than 10 hours per week. The number of national and international competitions played also increases, more than 2 racquets are needed and the cost of stringing rackets increases significantly. The last **fifth period** 19-20 included in the table is after the completion of secondary education of adolescent players. Here the training process involving tennis and motor training often exceeds 20 hours per week when the athlete is not participating in tournaments. For athletes aged 19-20 it is essential to be able to play a large number of professional tournaments, and therefore the cost of these tournaments

increases significantly. With the increased amount of training and tournaments played, the cost of the necessary equipment is also more. The increased workload of athletes after the age of 16-17 also necessitates specialized recovery, which is part of the training process and requires significant resources.

The described annual investment for training of adolescent tennis players does not include costs such as transportation to the training facility in a big city when it is relatively far from home, the **time needed** for parents to take and pick up the child from training, the necessary leave when parents have to take the child to a competition, etc. There is also the possibility that some costs may be reduced if the athlete uses the training facility without money, has a parent coach, over a certain age does not use a coach for every practice, participates in tournaments only in and near the city where they live. Often the top athletes in different age groups get some or all of the equipment for free, as sponsorship from the manufacturers. The necessary investment described in the table can be significantly exceeded when the child trains more than 4 hours per week from the age of 6-7, participates in a large number of national and inter-national tournaments after the age of 12, is accompanied by a parent at tournaments, carries out part of his/her training in specialized tennis academies in other countries, trains more individually with a personal coach, etc. It has been estimated in various Internet publications that by the age of 18 the amount invested in a tennis athlete is at least \$100-150 thousand dollars, and the cost to the players for the professional men's and women's tournaments organized by the International Tennis Federation with a prize fund of \$15,000 or \$25,000 can exceed \$50 thousand per year, since at these tournaments all expenses are borne by the participants. Depending on the country and the policies of the local tennis federation and clubs, the described annual costs, or part of them, may be covered by the federation, tennis club, sponsor, etc. Most often, the best athletes from 13-14 years of age to their first years in professional men's and women's tennis are supported. Basically, the assistance consists in covering the costs of participation

in international tournaments, the possibility of free use of training facilities and coaching staff at a club or federation, as well as training in specialized training camps.

Opportunities in professional tennis - tennis is one of the sports that has a strong professionalization and the opportunity for realization at a professional level. The best professional tennis players in men's and women's tennis generate a large income - tens of millions of dollars. In addition to prize money revenue, professional athletes have large advertising contracts that in some cases exceed prize money revenue by many times. Professional players, who can raise interest, and therefore ticket and television rights revenue, for 250 and 500 series tournaments of the Association of Tennis Professionals (ATP), often receive sums in excess of \$500 million just for participating in these tournaments, which is many times more than the tournament winner earns. On the other hand, most players who participate in lower level professional tournaments, where the prize pool is between \$15 thousand and \$50 thousand, find it difficult to cover their costs of participation and preparation in the competitions.

Table 7: The number of different categories of professional tournaments for men and women and their total prize money for 2023, where the prize money is averaged because it differs for tournaments in the same category.

Men				Women			
Tournament Category	Prize pool (average)	Number of tournaments	Total	Tournament Category	Prize pool (average)	Number of tournaments	Total
Large helmet	\$28.4 million.	4	\$113.9 million.	Large helmet	\$28.4 million.	4	\$113.9 million.
ATP Finals	\$15 million.	1	\$ 15	WTA Masters Cup	\$9 million.	1	\$9 million.
ATP 1000 (Masters)	\$8.4 million.	9	\$70.6 million.	Elite Trophy	\$ 2.4	1	\$2.4 million.
ATP 500	\$2.5 million.	13	\$32.2 million.	WTA 1000 (Obligatory)	\$8.4 million.	4	\$33.6 million.
ATP 250	\$ 767 000	38	\$29.1 million.	WTA 1000 (Optional)	\$3 million.	4	\$12 million.
Challenger Tour 80-125	From \$ 50 000 to \$ 150 000	196	\$20.3 million.	WTA 500	\$ 790 000	12	\$9.5 million.
ITF CIRCUIT 15-25	From \$ 15 000 to \$ 25 000	572	\$11.13 million.	WTA 250	\$ 256 000	29	\$7.42 million.
Total prize money of all men's professional tournaments in 2023.			\$292.23 million.	WTA 125K Series	\$ 115 000	29	\$3.33 million.
				ITF 60-100	From \$ 40 000 to \$ 100 000	158	\$9.44 million.

		ITF 15-25	From \$ 15 000 to \$ 25 000	406	\$8.04 million.
		Total prize pool of all professional women's tournaments in 2023.			\$208.63 million.

In total, over \$292 million in men's and \$208 million in women's prize money has been allocated for 2023. 90% of the prize money is for the players in the top 100, less than 4% for those after 350th place.

Table 8. Revenues from players' prize funds for 2021 <https://www.perfect-tennis.com/how-much-do-tennis-players-make/>

Men		Women	
Place in the ranking	Average player earnings for 2021	Place in the ranking	Average player earnings for 2021
1 to 10	\$5.98 million.	1 to 10	\$2.8 million.
11 - 20	\$1.65 million.	11 - 20	\$1.6 million.
21 - 30	\$1.27 million.	21 - 30	\$ 1.2 thousand.
31 - 40	\$1.05 million.	31 - 40	\$ 888 thousand.
41 - 50	\$ 894 thousand.	41 - 50	\$ 732 thousand.
51 - 60	\$ 817 thousand.	51 - 60	\$ 614 thousand.
61 - 70	\$ 728 thousand.	61 - 70	\$564 thousand.
71 - 80	\$ 665 thousand.	71 - 80	\$ 521 thousand.
81 - 90	\$ 592 thousand.	81 - 90	\$ 484 thousand.
91 - 100	\$545 thousand.	91 - 100	\$ 448 thousand.
101 - 200	\$ 322 thousand.	101 - 200	\$ 253 thousand.
201 - 300	\$ 140 thousand.	201 - 300	\$ 97.3 thousand
301 - 400	\$ 61.2 thousand.	301 - 400	\$ 37.4 thousand.
401 - 500	\$ 30.2 thousand.	401 - 500	\$ 17.3 thousand.
501 - 600	\$ 18.4 thousand.	501 - 550	\$ 11.7 thousand.
601 - 700	\$ 12.6 thousand.		
701 - 800	\$ 9.1 thousand.		
801 - 900	\$ 6.7 thousand.		
901 - 1000	\$5.0 thousand		
1001-1500	\$ 2.2 thousand.		
1501-2000	\$ 0.7 thousand		

The tables show that in 2021 a very small proportion of professional male and female tennis players can support themselves with prize money income. Realistically, the players after 400 in the world rankings for men and 300 for women, with the income from prize money, cannot cover their expenses for preparation and participation in tournaments, which are between \$25 and \$60 thousand per year. These competitors participate in tournaments of a lower category where all expenses are borne by the participants. Considering the great

competition in professional tennis, all the players, both women and men, who have managed to enter the professional rankings have excellent tennis skills and have put in a tremendous amount of hard work and financial resources from a very young age. Competitors after the world ranking of 500 must have substantial income from other activities or sponsorships in order to fund their expenses of preparation and participation in professional tournaments with prize money of \$15 and \$25 thousand.

45 World Ranking points won at a 500 series tournament brings in about \$31,000 for the player, while 45 points won at ITF tournaments (\$15 and \$25 thousand) brings in about \$7,000 dollars, almost 4 times less. Also, the uneven increase in prize money over the last 15 years should be analyzed. For the ITF calendar tournaments with prize money of \$15,000 and \$25,000 the increase in prize money is about 50%, while for the highest level tournaments, the Grand Slam and Masters Series, the increase is between 100% and 200%.

In the case of advertising and other marketing revenues of professional tennis players, the difference is even more significant. In the top 100 athletes with the largest revenues for 2022 there are three representatives of tennis Roger Federer with \$85.7 million of which \$724 thousand from prize funds, Naomi Osaka with \$53.2 million of which \$1.2 million from prize funds and Serena Williams with \$35.3 million of which \$270 thousand from prize funds. While in most cases, players between 100 and 500 - 600 in the world rankings only have contracts for free equipment.

A significant difference between the revenue generated by professional players in the top 100 and those outside the top 300 in the rankings significantly reduces the level playing field in preparation opportunities and hence competition. This is because the preparation that a top 100 player with annual earnings of over \$700 thousand can provide differs significantly from that of players with earnings between \$15 thousand and \$50 thousand, which players between 300 and 700 in the world rankings generate. This makes it even more difficult for young players

to break into the top 100 of the world rankings. From 2016 to 2021, an average of 46% of players in the top 100 in men's rankings are over the age of 29. This trend has changed somewhat in recent years due to the older generation of players giving up professional tennis.

In recent years, top professional tennis players have been some of the most titled athletes. For the period 2005 - 2024, the Laureus World Sports Award for Sportsperson of the Year has been presented 12 times to a tennis player. Despite its popularity and exceptionally high competitiveness, analysis shows that at the moment, a career in professional tennis provides the opportunity for high earnings and a good standard of living for a very small proportion of all professionals who have excellent tennis skills and abilities acquired after years of training and significant investment. Due to the substantial investment required in players from an early age, the high competition and the small number of players reaching the top 100 in the rankings, tennis is not one of the most attractive sports to pursue professionally. Realization at the professional level is possible for players with significant financial means or those who, due to achieved excellent results at international junior tournaments, have support from sponsors or national federations. In countries where many professional tournaments are held, especially those from the ATP and WTA calendars, national federations can support their junior players with a place in the tournaments main draw without the players having the necessary ranking to do so, through the so-called wildcard available to tournament organizers. This gives the advantage to players who are from countries with a tradition in tennis and have a powerful national tennis federation, such as USA, France, Spain, Italy, Australia UK, Germany, etc. These federations support their top junior players, which substantially reduces the amount of needed own funds for preparation and participation in tournaments. The support of national tennis federations for their promising junior players is essential. The amount of money to build a professional tennis athlete is huge and

parents with such capabilities are not a large percentage, even in economically developed countries.

The risk analysis showed that, realistically, professional tennis has the necessary resources that would significantly alleviate professional men's and women's tennis athletes with a place beyond 200-300 in the world rankings. Through various mechanisms of revenue redistribution in professional tennis, it is also necessary to improve the conditions for professional tennis players ranked after 350 in the world rankings. To increase the prize money for men by 100% in ITF CIRCUIT tournaments (\$15 and \$25 thousand), \$11.5 million is needed, which is only about 4% of the sum of all prize money.

Besides increasing prize money, other ways should be sought to financially relieve professional athletes ranked after 200-300 in the world rankings. A sum of \$10 million is needed to allow the 1,000 lower-ranked players to receive an extra \$10,000 a year on average. Such a program, based on pre-approved criteria (e.g. world ranking), would substantially improve the conditions for professional players ranked lower in the world rankings, which would to some extent increase competition and equality in professional tennis. Another way to increase the earnings for some of the players is to have no first round resting players (no byes) in the main draw at ATP 250 tournaments. This way more players with lower rankings will be able to participate in the ATP tournaments. This will allow other players to participate in Challenger Tour tournaments instead of the lowest paying level of tournaments on the ITF CIRCUIT calendar.

The Association of Tennis Professionals, recognizing the low revenue amounts for players outside the top 100-150 in the world rankings, has taken several significant steps to reduce the risk of inequity. The total prize pools of tournaments on the Challenger Tour calendar, which primarily feature tennis players between 100 and 350 in the world rankings, have increased from \$13.2 million in 2022 to \$21.1 million in 2023, a 60 percent increase, with prize pools for players eliminated in the first rounds substantially increased. In 2024, another

measure is launched to improve the financial situation of male players between 100th and 250th in the world rankings. The name of the program is Baseline and it consists of three key pillars, representing according to the ATP a significant step that a greater number of players can sustainably support themselves from tennis. The program includes: secure income, assistance for young players and injury assistance.

This program is a step in the right direction, but for now its impact will be marginal and few professional players will be able to benefit from the additional funding. Analyzing the prize money earnings from the start of 2024 for the top 250 players in the world rankings, it is expected that only a few of them between 220th and 250th are likely to receive this additional financial support. Considering the management capacity of the ATP and the resource capabilities of the organization, it is likely that the conditions for professional tennis players after the 300th position in the world rankings will improve in the near future.

It is likely that the realization in professional tennis will remain possible mainly for players with financial capabilities or those who have significant support from sponsors, federation, club, etc., but it is necessary to take steps to better reward the work and investment of players ranked outside the top 300 in the world rankings.

A survey with 15 Bulgarian professional players, men and women with a world ranking between 250 and 1800, confirmed the conclusions:

Table 9 - results of a survey with 15 Bulgarian professional male and female players.

60%	Of the players do not have a tennis coach or their coach is a relative who basically coaches them for free. 20% of the coaching is provided by the club where the athletes are carded, as this is part of the support the club provides for them and the remaining 20% of players surveyed have a personal paid coach.
60%	Of the players cannot afford to pay for a physical/motor trainer and prepare themselves.

67%	Of the players are not financially able to travel with a coach or other chaperone to the tournaments in which they participate, and the remaining players travel to half of the tournaments they participate in with a coach or other chaperone.
33%	The players are not financially able and do not have enough support from sponsors, club, and federation to ensure their preparation and participation in competitions, which is why they work as tennis coaches.
100%	All athletes can use club and/or national facilities for training at no cost, and this support from the club and federation significantly reduces their training costs.
80%	Of the players surveyed participate in club matches in Western Europe (most commonly Germany and Italy), which allows them to generate additional income that they use to participate in professional tournaments.
Only the surveyed players ranked between 250 and 400 in the world rankings said that the income from prize funds covered their expenses for preparation and participation in professional tournaments in the last year.	

Career opportunities outside professional tennis

- Excellent opportunities to get a college education, helped by tennis - through a scholarship or part-time job.
- Realization as a tennis coach - high demand due to the specificity of the sport, usually paid above the average wage in a given country.
- General and specific motor training coach, sports psychologist, tennis referee, tennis equipment or infrastructure consultant and various administrative work related to the sport.

A risk analysis of the investment required versus the opportunities for realization and return in professional tennis and areas outside of tennis finds that significant resources are required to build a tennis athlete with success at the national and international level. Currently, this investment provides excellent opportunities for obtaining a college education supported by tennis and realization in the coaching profession as a tennis coach. In addition, development in other professions is also possible.

On the other hand, realization in professional tennis is only possible for a few dozen players of a given generation, an extremely small number compared to the thousands of players of every generation who have the desire and prepare for professional tennis from an early age.

Identified supranational macro risks affecting professional tennis players:

- The risk of pandemics and the consequences associated with them - restrictions on competitors, difficult to make changes in the calendar because it is very busy. Due to the specific nature of professional tennis, where travel is required almost every week, the various restrictions imposed on international travel have a great negative effect on the players.
- Political risks affecting the international tennis environment. Novak Djokovic's ineligibility to participate in two Grand Slam tournaments (Australian Open and US Open), as well as 4 other Masters tournaments held in North America. Not allowing all representatives of Russia and Belarus to participate in Wimbledon 2022.
- Climatic changes and their impact on the preparation and tournament performances of the players - wind, humidity and high temperatures. Tennis has changed significantly over the last two decades. The matches have become significantly longer, while the speed of professional players' strokes has also increased. As a result of these changes, the physical demands on players are enormous. Often at Grand Slam tournaments, where men's matches were played in three out of five sets, matches lasted over four hours. The intensity and duration of tennis matches in professional tennis have made it one of the sports with the greatest physical demands. At the same time, it is an individual sport that does not allow substitutions and most of the tournaments are held outdoors. This includes the four Grand Slam tournaments as well as seven of the nine Masters. In recent years, many of the tournaments, including the Australian Open and US Open, as

well as some of the Masters series have been held in temperatures close to or above 30 °C and humidity reaching 80-90%, making it extremely difficult for players to show much of their potential. Some players were forced to quit during a match because of the harsh conditions. For example, at the 2015 US Open, a total of 12 players were unable to finish their matches during the first days of the tournament due to the high temperature and humidity. In 2018 at the US Open, in one of the days during which the first-round matches were taking place five players had to withdraw, also at the 2014 Australian Open nine players withdrew during their first-round matches.

- International sports calendar workload for professionals. Leading professional tennis players often complain about the busyness of the calendar. This requires an analysis of the number of tournaments of different categories, an analysis of the duration and intensity of the tennis matches held. The organizers of more and more tournaments on hard surfaces prefer lower courts. This further increases the physical demands on the players and to some extent makes tennis more uniform. In the last few years, the balls also have become slower, further making the exertions of the tennis players more prolonged. Many players who have won a match in 5 sets in grand slam tournaments are unable to recover for the next round despite having a day off.

7.2 Key risks for the development of tennis at national level

The state of each sport in a country is dependent on the overall development of individual sports and the conditions for their practice. The risks associated with the level and popularity of sports at the national level are directly dependent on a number of factors within a country. Such factors are: **economic development, sporting traditions, social policy of the state, physical and spiritual culture of the society, redistribution of generated wealth, state and municipal policies for the development of sport, established sporting infrastructure in different**

localities, etc. These factors should be part of the risk assessment of sport at national level.

The set objectives are decisive for identifying, analyzing and controlling the types of risk affecting the development of tennis at national level in its subsystems. This approach to risk management is appropriate both for the management of public authority in sport and for the management of national sports federations. Often the problems identified in a particular subsystem of sport, largely affect the other subsystems.

Main risks of leisure tennis - Unorganized for children and adults. These are tennis activities on citizens' own initiative outside organized training in clubs and educational institutions.

- Sports infrastructure - the need for sufficient courts in convenient locations at an affordable price, consistent with the standard of living in the locality;
- Sports literacy - tennis skills, traditions and preferences following the population;
- Demographic characteristics of the population in the locality - age, leisure time, standard of living, etc.

Major Risks of Tennis in Schools and Universities - Academic sports fulfill essential goals pertaining to: building sports literacy, also discovering and developing athletic talent, improving adolescent health, developing intellect, improving the emotional and mental state of students, and the overall learning environment. Substantial risk analysis in this subsystem should be done for:

- Sports infrastructure in educational institutions - does the base allow for quality tennis activities or should other sports facilities be used in the vicinity of the educational institution;

- Teachers, teachers and coaches - which is the most affordable way to provide quality tennis teaching in schools and universities, aligned and assessed against pre-defined standards;
- Quality of the curriculum - does it allow for regular sports activities and to what extent is sport part of the country's education system.
- Resourcing - the question is asked - how much public resources from state and local government can secure the needs of academic tennis at school and university and how best to fund the rest from sponsors and the athletes themselves?
- Number and amount of sports scholarships - they provide and support the sporting and educational development of athletes with limited financial means.

Risks for the development of amateur tennis - for children and adults at national level. Amateur sport is organized through sports organizations and is the most widespread of the sport subsystems. Amateur tennis can perform both social functions and prepare young players for professional tennis.

- Sports infrastructure - insufficient courts to cover the needs of amateurs and competitors (time ranges, surfaces, indoor courts, additional facilities).
- Human resources - the need for qualified tennis coaches, physical coaches and other additional staff should be analyzed. Training and certification of coaching staff is essential.
- Criteria and standards of tennis training activities - in amateur sport a different approach is needed to organize and conduct sports training, according to the ultimate goal.
- Resourcing - the risk analysis here should determine to what extent public resources from the state and municipalities can cover the needs for the development of amateur tennis at the national level and how best to fund the rest.

- Sports calendar - holding an accessible and sufficient number of sports competitions and events is essential for the development of any sport.
- Regional and National Tennis Centers - for the development of players. Often clubs cannot provide conditions for highly qualified training.

Risks for the development of professional tennis players

1. Sports infrastructure and training facilities - it is of utmost importance for professionals and top national athletes, men, women, juniors and girls, to have the necessary training facilities in their country. The most effective way to achieve this is through national tennis centers.

2. Risk of not being able to participate in appropriate professional tournaments - participation in professional tennis tournaments is associated with high costs. "Wild cards" allow top national players to enter professional tournaments for which they do not have the necessary ranking.

3. Inappropriate criteria determining players eligible for financial assistance and resourcing from the national federation.

4. Risk of inefficient and inequitable distribution of funding between players - players with similar capabilities and performance should not be allowed to receive different funding with a significant or multiple difference. Another important risk in supporting players is that funding for a given player is allocated according to his needs over the years.

5. Risk of ineffective return on public resources invested in a player - It is important to consider to what extent and in what ways the investment made with public resources in certain tennis players will be recouped and what the benefits to society will be.

CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS

Conclusions

1. From the analysis we find that risk management is a **necessary element** of sport management. It contains three interrelated levels of subjects: **state and municipal authorities, legal entities** - sports clubs, federations, companies, and **individuals** - the individual citizen holding the right to sport, coaches, athletes, and others.
2. A **structure for risk management** in sport is proposed, bringing together entities, forms of activity and **types of risk**, which facilitates the identification of all significant risks. Risk management in sport is analysed and systematised **in a general way for all sports and at the same time applied to the sport of tennis**. The risks in each level are divided into internal and external.
3. The generally accepted **methodologies, types of risks - macro, meso and micro** and **steps** for their realization, and the scope of impact on sports subjects are discussed. The principle that the risk is borne by those who create, finance and implement the sports product is derived. The risks resulting from the actions or inactions of **state and municipal authorities** have the greatest impact on the level of sport, in the different subsystems of sport in a given country.
4. **The forms of realization** of the sports product through goods, services and intellectual property are identified. A separate main **source of funding** for each form of sport activity is proposed.
5. **External and internal macro and micro risks in the sport of tennis** are discussed. The risk analysis done in tennis at international and national level shows that despite its great popularity, which has further increased in recent years, there are many risks that have a negative impact on different subjects in tennis (sports organizations, coaches, professional athletes, adolescents, parents, etc.).
6. The need for the **experimental funds** to finance the tennis players of has been established. ATP and WTA government bodies are aware of the problems and risks faced by players and are continually improving their direct and indirect

remuneration, but at present this mainly affects the top 300 players in the world rankings. There is no significant increase in the money players receive after the 300th place, and they are the ones who need it the most.

7. The **financial resources** needed to build professional tennis athletes have been analyzed and identified. The risk analysis of investment needed versus the opportunities for realization and return in professional tennis and areas outside tennis found:

- Only athletes who have managed to reach a ranking in the top 100 in the men's or women's world rankings can secure a standard of living above the average for developed countries by pursuing a career in professional tennis.
- Investing in building a tennis athlete provides excellent opportunities for the player to obtain a college education aided by tennis and a career in coaching as a tennis coach. In addition, it is also possible to develop in various professions related to sports and tennis.

8. It has been found that players after 350 in the world rankings are often unable to recover the costs of training and participation in professional tournaments. The great inequality in the distribution of income in professional tennis also creates great inequality in the preparation process of the players.

9. It is pointed out that with the revenue it generates, professional tennis has the necessary resources to partially improve the conditions for male and female professional tennis players ranked after 300 in the world rankings.

10. In Bulgaria and other countries with an identical standard of living, it is essential to provide sufficient courts at prices in line with the population's means, so that coaches and athletes can carry out their training in suitable conditions without being heavily dependent on the owners of the sports facilities. It is important for the best junior players to have financial support even during their first years in professional tennis.

Recommendations

1. Our recommendation is to **continue the development of risk management in sport**, seeking to broaden its scope and identify new risks, across the different management levels and subsystems of sport.
2. We propose **an amendment to Article 52**, paragraph 3 of the Constitution of the Republic of Bulgaria, whereby the right to sport is equated with the other fundamental rights of citizens.
3. We have a proposal to improve and reduce risk in sport by creating a **fund** under the Ministry of Sports similar to the funds under other ministries.
4. Development of **urban planning standards** for the construction of sports infrastructure. To ensure that there is sufficient sports infrastructure available in the settlements.
5. A proposal to **improve the way sport is funded** by increasing the relative share of public funds provided for achieved sport result and targeting them directly to the athletes and coaches.
6. To the international organizations responsible for the governance of professional tennis, our suggestion is that they find a way to better reward the work and the many resources put in by professional players after 300th place in the world rankings. This will increase competition and equality in professional tennis.

SCIENTIFIC PUBLICATIONS RELATED TO THE THESIS

1. Structure of sports management - Zahariev. Z, V. Zahariev, Sport and Science, - Extraordinary issue- 1/ 2013
2. Risk management in modern sport. V. Zahariev, PhD student, Yearbook, 2020, article 36