

## Содержание:

# ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность** . Сфера физической культуры развивается в настоящее время с позиций государственного участия через сеть соответствующих отделов спорткомитетов различного уровня и предпринимательской деятельности – « через сеть частных предприятий, оказывающих услуги в данной сфере. Следует отметить, что перечень услуг, оказываемых частными фирмами значительно шире. Это связано, прежде всего, с тем, что они значительно быстрее реагируют на возможные запросы потенциальных клиентов и с тем, что рынок сферы физкультурно-спортивных услуг в настоящее время еще находится на стадии становления [1]».

Однако многие специалисты считают, что менее изученным на данный момент считается маркетинг услуг в нашей стране, чем маркетинг товаров[2], поэтому исследование посвященное анализу, разработке и внедрению маркетинговой технологии, направленной на улучшение качества услуг можно считать актуальным.

## Цель данного исследования

Провести анализ спортивной организации фитнес клуба «Фитнес Парк»

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие **задачи**:

1. Провести обзор литературных источников по проблеме исследования маркетинговых технологий в сфере физической культуры и спорта;
2. Проанализировать предоставляемые услуги фитнес клубом «Фитнес Парк»;
3. Охарактеризовать аспекты маркетинговых технологий фитнес клуба «Фитнес Парк»;

**Объект исследования:** Общество с ограниченной ответственностью «фитнес - клуб «Фитнес Парк», которое находится в г. Москве по адресу ул. Красного Маяка 22/5 и предоставляет физкультурно-оздоровительные услуги.

**Предмет исследования:** Маркетинговые технологии в деятельности физкультурно-спортивной организации на примере фитнес клуба «Фитнес Парк» при реализации физкультурно-оздоровительных услуг

Для решения поставленных в исследовании задач использовался следующий комплекс **методов исследования:**

1. изучение и системный анализ научно-методической и теоретической литературы;
2. системный анализ рабочих документов фитнес клуба «Фитнес Парк»

**Гипотеза:** Предполагается, что разработанные нами методические рекомендации по усовершенствованию маркетинговых технологий фитнес клуба «Фитнес Парк» создадут условия по улучшению качества предоставляемых услуг и повысят эффективность работы исследуемого учреждения.

## **ГЛАВА 1. МАРКЕТИНГ ФИЗКУЛЬТУРНО-ОЗДОРОВИТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

### **1.1. Сущность маркетинга в деятельности в физкультурно-спортивной сферы**

«Маркетинг – это не просто одна из функций управления отдельной фирмой или отраслью в целом, не только важнейший вид управленческой деятельности. Маркетинг – это и анализ, и планирование, и организация, и контроль, и требования к персоналу. Фактически маркетинг – это теория и практика управления[3]».

По мнению С.Н. Казначеевой (2015) «Маркетинг представляет собой интегрированную функцию менеджмента, которая преобразует потребности покупателя в прибыль организации. Термин «маркетинговый менеджмент» или «маркетинг-менеджмент» следует рассматривать как в широком, так и в узком смысле. В широком смысле маркетинговый менеджмент или «управление маркетингом» выступает как обширный комплекс мер стратегического и тактического характера, который направлен на эффективное осуществление

рыночного поведения фирмы и достижение ее основной цели, которая заключается в обеспечении устойчивого и всестороннего успеха у потребителей товаров и услуг организации при нормальной доходности и прибыльности ее основной деятельности [4]».

Маркетинг в физической культуре и спорте – это рыночная деятельность по развитию сферы активного досуга, физкультурного образования и спорта, направленная на привлечение населения в качестве зрителей физкультурно-спортивных мероприятий, а также к занятиям физической культурой и спортом путем удовлетворения их нужд и потребностей. Содержание главных элементов, функций спортивного маркетинга определяется его двусторонней сущностью: с одной стороны, это проведение маркетинговых исследований рынка, спроса, вкусов и потребностей, ориентация производства на эти требования, с другой – активное воздействие на рынок и существующий спрос, на формирование потребностей и покупательских предпочтений[5]».

## 1.2 Основные элементы маркетинга

**Миссия спортивной организации** – «это публичная цель деятельности спортивной организации (понимание спортивной организации своей роли в индустрии спорта). Миссия (то есть предназначение) - это ответ на вопрос, в чем заключается деятельность спортивной организации, и чем она намерена заниматься.

Как известно, миссия определяет основную цель организации - четко выраженную причину ее существования и содержит ответ на вопрос о том, чего спортивная организация хочет достичь в самом широком смысле. Формулировка миссии должна отражать позицию спортивной организации по отношению к внешней среде (спортивному движению, потенциальным и реальным клиентам, конкурентам, обществу, государству и др.), содержать задачи ее спортивной и рыночной деятельности, отражать и демонстрировать уровень культуры и рабочей атмосферы организации. Несмотря на то что вопрос разработки миссии для спортивных организаций до сих пор остается открытым и ждет своих исследователей, очевидно, что конечной целью маркетинга как коммерческих, так и некоммерческих спортивных организаций должно быть признано стремление к наиболее полному удовлетворению потребностей человека, как в физическом совершенствовании, так и его моральных потребностей [6]».

**Цели физкультурно-оздоровительной организации** – « это кратко- и долгосрочные результаты деятельности, которые фирма надеется достигнуть. Определение чётких целей помогает выработать эффективную стратегию и позволяет трансформировать миссию спортивной организации в конкретные действия.

Цели выражают собой управленческое обязательство добиться конкретных результатов в определенных временных рамках. Они формируются посредством разделение миссии на составляющие и обеспечивающие ее цели.

Миссия организации должна иметь разворот в подробном перечне целей и задач. Можно выделить шесть групп, отражающих основные стратегические направления маркетинговой деятельности спортивной организаций:

- цели повышения конкурентоспособности основных и сопутствующих услуг, предлагаемых организацией;
- цели коммуникаций - достижения необходимой степени известности организации за счет рекламы и формирования (улучшения) имиджа;
- цели сбыта - организации и совершенствования распространения (продаж) услуг спортивной организации;
- достижение (повышение) рентабельности физкультурно-оздоровительных и спортивных услуг;
- кадровое развитие организации;
- цели ценовой политики [7]».

**Анализ внешней среды** - это учет факторов, на которые невозможно повлиять. Также под этим часто понимают состояние наиболее перспективных объектов внешней среды.

**Анализ внутренней среды** – « это те факторы на которые компания может влиять с помощью анализа сильных и слабых сторон своей деятельности и та оценка потенциала, на который она может рассчитывать в конкурентной борьбе в процессе достижения поставленных целей.

- анализ образа и стиля жизни населения, изучение нужд и потребностей различных категорий и групп населения, выявление реальных и потенциальных

клиентов спортивной организации;

- сегментирование рынка, представленного реальными и потенциальными клиентами спортивной организации, выбор рыночных сегментов, которые организация может обслужить лучше всего и на которых она сосредоточит свои основные усилия;

- анализ внутренней среды спортивной организации: оценка финансовых, материально-технических, кадровых и других возможностей, профессиональной готовности коллектива организации к работе с целевыми группами клиентов;

- изучение конкурентной среды: анализ положения, потенциала и перспектив развития ближайших конкурентов - спортивных организаций и сооружений с точки зрения их финансовых, материально-технических, технологических, кадровых и других возможностей, ассортимента и качества предлагаемых ими услуг, характеристик обслуживаемых клиентов; сопоставление возможностей и ресурсов собственной организации, параметров ее услуг с аналогичными характеристиками организаций и услуг конкурентов в первую очередь по интересующим сегментам рынка; анализ возможностей сотрудничества с конкурентами для объединения рекламных усилий, повышения уровня маркетинговой подготовки сотрудников и др. [8]»

## **1.2.1 Маркетинговые технологии в деятельности физкультурно- оздоровительных организаций**

Управление маркетингом – Это анализ возможностей рынка и отбор наиболее перспективных направлений для разработки маркетинговых стратегий и их реализаций. « В управлении маркетингом выделяют 4 этапа:

- 1) анализ рыночных возможностей;
- 2) отбор целевых рынков;
- 3) разработка комплекса маркетинга;
- 4) реализация маркетинговых программ[9]».

Использование маркетинговой информации и четкая маркетинговая стратегия «позволяют выявлять новые рынки, занимать более прочные позиции на освоенных

рынках, расширять границы распространения продукции, совершенствовать предлагаемый товар или услугу, предлагать качественно новые товары. Однако следует учитывать наличие существенной разницы между выявленными возможностями и реальной реализацией этих возможностей. Маркетинговую возможность фирмы можно определить как привлекательное направление маркетинговых усилий, при котором фирма может добиться конкурентного преимущества. Для этого необходимо глубоко проанализировать состояние дел в организации и имеющиеся у нее ресурсы. Такой анализ позволяет выявить сильные и слабые стороны, оценить ее реальные возможности, наметить стратегию реализации рыночных возможностей[10]»

«Стратегия развития всегда выбирается согласно определенным критериям, ранжированием которых должны заниматься руководители организации. Всевозможные стратегии, используемые фирмами, на самом деле представляют собой лишь модификации небольшого числа базовых стратегий. Каждая из этих стратегий несет положительный эффект только при определенном состоянии среды и наличии благоприятных условий. Базовая конкурентная стратегия — это понятие, характеризующее вид преимущества перед другими компаниями, и сфера, в которой оно проявляется.

Всего в бизнесе имеется четыре базовых стратегии:

1. Стратегия ограниченного роста: ставится цель «от достигнутого выше», которая может корректироваться вместе с изменением условий. Риск в этом случае минимальный. Предполагает сохранение фирмой имеющейся рыночной доли и удержание своих позиций на рынке. Подобная стратегия выбирается, если рыночная позиция фирмы удовлетворительная или у нее недостаточно средств для проведения активной наступательной стратегии; возможно, фирма опасается проводить наступление из-за нежелательных ответных мер сильных конкурентов или наказывающих мер со стороны государства.

2. Стратегия роста: развитие происходит по динамично меняющейся технологии. Ее выбирают компании, желающие обеспечить себе быстрые темпы роста. Организация преследует цель завоевать определенную долю на рынке, а нередко и занять лидирующие позиции на новом рынке или в новой отрасли. Она, как правило, основана на реализации крупных изобретений и даже открытий определенной инновации, связана с большими финансовыми затратами и имеет высокую степень риска.

3. Стратегия сокращения — стратегическая альтернатива, которая характеризуется установлением целей ниже достигнутого уровня или исключением некоторых направлений деятельности, а также сокращением расходов (уменьшение доли бизнеса на рынке, вызванное меняющимися условиями). Данная стратегия подразумевает сокращение предприятий, их ликвидацию или переориентацию.

4. Комбинированная стратегия. На практике организации могут одновременно реализовать не одну, а несколько стратегий. Особенно это распространено у многоотраслевых компаний. Комбинированная стратегия состоит из сочетания всех предыдущих стратегий. Она подходит крупным компаниям, осуществляющим свою деятельность сразу в нескольких отраслях.

Выбирая ту или иную стратегию, необходимо помнить, что новая стратегия как в традиционных, так и новых сферах бизнеса должна соответствовать потенциалу компании.

Рассмотрим далее наиболее подходящие методы разработки стратегии. На первом этапе разработки стратегии развития предприятия целесообразно использовать методы SWOT-анализа. Его цель — определение всех сильных и слабых сторон организации, которые рассматриваются как внутренние факторы, а также изучение внешних факторов, каковыми являются рыночные возможности и угрозы. На основе SWOT-анализа организация должна максимально использовать свои сильные стороны, попытаться преодолеть слабости, воспользоваться благоприятными возможностями и защититься от потенциальных угроз[11]».

«К целям разработки стратегии маркетинга спортивной организации также можно отнести:

- предвидение требований потребителя;
- улучшение качества предоставляемых услуг;
- установление уровня цен с учетом конкуренции;
- улучшение имиджа спортивной организации [12]».

## **1.2.2 Особенности и проблемы маркетинговых технологий в деятельности спортивно-**

## **оздоровительной организации**

Известно, что маркетинговые технологии можно и нужно применять в сфере ФКиС, так как анализ образа жизни современного потребителя может помочь специалистам сформировать программу отвечающую требованиям здорового образа жизни. Это означает, «что в современном понимании и контент-маркетинге в области физической культуры и спорта является очень мощной и хорошо интегрированной технологией социокультурных инноваций, важной составляющей общей культуры и духовной жизни современного общества. Кроме того, в маркетинге услуг доминирующее положение приобретает необходимость учета социальных факторов. Огромная часть потребителей услуг физического воспитания и спорта - это подростки, студенты, молодежь, пенсионеры, инвалиды.

Как известно, физическая культура и спорт связаны с социально-культурной сферой, главной задачей которой является воспроизводство национального человеческого потенциала. В этой связи следует отметить, что именно в спортивных и спортивных мероприятиях максимальная степень проявляется не столько коммерческой, сколько социальной природой маркетинга.

В настоящее время все более и более специализируются отдельные области социального и культурного маркетинга в области физической культуры и спорта: маркетинг идей, спорта, соревнований, известных спортсменов, спортивных организаций, команд и тренеров, территорий и мест, например, Спортивные соревнования, программы физкультуры и спорта, работа с населением и др.

Правомерно также понимание маркетинга как теории и практики управленческой деятельности в сфере физической культуры и спорта.

И наконец, маркетинг может быть определен как философия субъектов рынка отрасли «физическая культура и спорт». Под термином «философия» мы понимаем: образ мыслей и принципы конкретных действий участников цивилизованных рыночных отношений. Для продуцентов услуг физической культуры и спорта - это способ мышления и действий, реализуемых в отношении потребителей, посредников, конкурентов, персонала собственной фирмы, а также товарной, ценовой, коммуникационной и сбытовой политики. Суть маркетинга, выражается в том, что главным ставятся запросы покупателя, остаются лишь те услуги, которые будут пользоваться спросом у потребителя; цены формируются с учетом динамики платежеспособного спроса; в руководство выдвигаются те специалисты, которые компетентны в вопросах рыночной экономики, ориентированные на маркетинг и



т.п. [13]».

Итак, «маркетинг в спорте рассматривает физкультурно-оздоровительную и спортивную деятельность как некий товар, который по своей особой миссии требует специфического маркетингового положения при обязательном уважении законов обеих сторон – физкультуры и маркетинга, и следовательно, предполагает собственный маркетинговый подход [14]».

Как известно, физкультурно-оздоровительные услуги являются сложными многомерными экономическими и одновременно социально-педагогическими объектами рыночной деятельности, характеризующимися сочетанием свойств и характеристик.

Таким образом, был выведен ряд проблем маркетинговой деятельности:

- «- разработка замысла услуги, определяющий, какую из потребительских услуг ему решать;
- формирование и оптимизация ассортимента основных и дополнительных услуг;
- формирование и оптимизация характеристик услуги;
- обеспечение качества (как мера удовлетворения потребности клиента);
- сертификация;
- оценка и обеспечение конкурентоспособности.

Большинство из перечисленных проблем настолько взаимосвязаны, что рассмотреть их порознь в реальной практике не представляется возможным [15]».

### **1.2.3 Маркетинговая технология проектирования услуг в сфере физической культуры и спорта**

Существует положительная зависимость между рыночными успехами предприятия и степени соответствия производимой им продукции « характеру спроса покупателей. При этом, как известно, сама технология оказания услуг подразумевает активное взаимодействие с потребителями, что делает последних непосредственными и активными участниками процесса их производства[16]».

Под технологией проектирования услуг ФКиС понимается основные направления и «комплекс соответствующих инструментов маркетинга, позволяющих исследовать показатели спроса населения на перечисленные услуги, характеристики конкурентной среды, формировать адекватное спросу и его перспективам конкурентоспособное предложение данных услуг[17]»

Существует 4 направления каждое из которых более подробно представлено на рис.1,2,3,4 [18]

Первое и второе направление продемонстрировано на рис.1 и 2

## **Разработка замысла услуги**

### **Поиск идеи услуги (целевая ориентация)**

#### **Выявление перечня проблем**

Рисунок 1. Разработка замысла услуги

Основные методы: опросы; качественно-количественные контент анализ результатов опросов; методы измерения ожиданий; методы генерирования идей; методы математической статистики

Формирование и оптимизация характеристик услуг ФКиС

Классификация выявленных требований

Установление пакета требований потребителей (беседа, анкетирование)

Качественно-количественный контент-анализ

Анкетирование потребителей

Моделирование

Описание услуги и выработка практических рекомендаций

Группировка требований

Группировка данных

Экспертные методы

Методы математической статистики

Перегруппировка данных

Группировка выявленных показателей



Идентификация выделенных групп

Идентификация выделенных групп

Рисунок 2. Формирование и оптимизация характеристик услуг физической культуры и спорта

Третье направление продемонстрировано на рис.3.

Оценка и обеспечение качества услуг ФКиС

Внесение корректировок в параметры системы выявление ошибок и оценки качества услуг

Составление отчетов и выработка указаний по устранению источника ошибок

Оценка качества услуг ФКиС

Встреча с потребителем

Документирование требований характеристик услуг ФКиС

Выбор номенклатуры показателей, необходимых для оценки

Согласование критериев

Организация встреч с потребителями

Определение коэффициента значимости выбранных показателей качества

Сопоставление показателей качества оцениваемых характеристик услуги с эталоном

Формирование оценки как результата оценивания

Оформление заключения о результатах оценки

Рисунок 3. Оценка и обеспечение качества услуг физической культуры и спорта

Четвертое направления продемонстрировано на рис.4.

Оценка и обеспечение конкурентоспособности собственного предприятия

Составление отчетов и выработка практических рекомендаций по управлению преимуществами

Внесение корректировок

Анализ возможностей конкурентной борьбы и сотрудничества

Выявление конкурентов

Установка собственных конкурентоспособных преимуществ и недостатков

Оценка конкурентоспособности предприятия и его услуг

Анализ их положения

В параметры услуг

Сопоставление параметров услуг

В систему оценки конкурентоспособности

Определение коэффициента весомости

Анализ их потенциала и перспектив развития

В конкурентоспособную стратегию собственного предприятия

Оценка степени удовлетворенности клиентов

Вычисление показателей конкурентоспособности

Рисунок 4. Оценка и обеспечение конкурентоспособности собственного предприятия (организации) и предлагаемых им услуг

Заключение по главе

Исходя из имеющихся литературных данных, касающихся вопросов маркетинга физкультурно-оздоровительных услуг в России подтверждается вывод о том, что потребность в физкультурно-оздоровительных услугах у населения имеет возрастающую тенденцию, что позволяет говорить о высокой привлекательности

рынка физкультурно-оздоровительных услуг для организаций работающих в данной сфере, однако если рассматривать с позиций педагогического управления, то маркетинговые технологии услуг менее изучены, чем маркетинг товаров. Качество услуги и, следовательно, в какой-то мере ее конкурентоспособность, определяются только после ее оказания конкретному потребителю. Поэтому характерными теоретическими аспектами маркетинга фитнес-услуг является то, что фитнес-индустрия производит продукт, который в отличие от продукта промышленной сферы неосязаем, поэтому его тяжелее обменивать и продвигать на рынке. Критерием оценки качества данного продукта-услуги является эмоциональная реакция клиента, которая зависит от воспитания и отношения к делу персонала, а также от самого клиента. Кроме того, следует отметить, что реализация маркетинговых решений в фитнес индустрии заключается не только в планировании, организации, контроле, но и мотивации их выполнения. Эффективность маркетинговой деятельности в фитнесе более точно оценивается показателями, которые характеризуют прибыльность его коммерческой деятельности и конкурентоспособность.

## **ГЛАВА 2. АНАЛИЗ МАРКЕТИНГОВОЙ ПОЛИТИКИ ФИТНЕС КЛУБА "ФИТНЕС ПАРК"**

### **2.1. Характеристика фитнес клуба «Фитнес Парк»**

Общество с ограниченной ответственностью Фитнес клуб «Фитнес Парк» расположен по адресу ул. Красного Маяка 22/5 является коммерческой физкультурно-спортивной организацией и ориентирован на средний ценовой сегмент. В клубе всегда тихо и спокойно, нет огромных очередей, не составляет труда найти свободного инструктора или тренера для помощи. Такая атмосфера фитнес клуба способствует эффективным занятиям, общению, обретению энергии и накоплению позитивных эмоций. Это прекрасный вариант как для проведения семейного досуга, так и для самостоятельных походов в зал.

Клуб находится в отдельном многоэтажном комплексе площадью 4500м<sup>2</sup>. При входе расположена рецепция. Условно клуб можно поделить на 3 зоны:

- Административная зона включает: гардероб, фитнес-бар, административные помещения (бухгалтерия, кассир, кабинет менеджеров фитнес клуба, кабинет

директора и отдел продаж).

- Фитнес зона включает: мужскую и женскую раздевалки, тренажерный зал с кардиотренажерами и пространством для персональных тренировок, 22-метровый бассейн, где также проходят уроки аквааэробики, детский клуб и зал единоборств.
- Зона СПА включает: салон красоты, сауны, массажный кабинет, солярий, кабинет врачебного контроля.

Основное направление работы исследуемого фитнес-клуба – это предоставление различных услуг:

Основные:

- персональные и групповые тренировки по плаванию и аквааэробике;
- персональные и групповые тренировки по фитнесу;
- персональные и групповые тренировки единоборствам
- занятия в детском клубе

Дополнительные:

- услуги медицинского кабинета,
- салон красоты
- Солярий
- массажные кабинеты,
- банный комплекс,
- фитнес-бар.и д.р.

Фитнес-клуб предоставляет разнообразные предложения, отличающиеся по стоимости и набору предлагаемых услуг (таблица 1).

Таблица 1

Виды клубных карт фитнес клуба «Фитнес Парк»

Описание (что включает)	Сроки / время посещения	Вводные тренировки**	Доп. услуги
-------------------------	-------------------------	----------------------	-------------

Индивидуальная полная карта		6-12 мес + 1 месяц заморозки		
7.00-24.00		С 7-23.00		
Индивидуальная дневная карта	Неограниченное посещение тренажерного зала, групповых занятий, бассейна.	6-12 мес + 1 месяц заморозки	По одной в каждой зоне в течении месяца после покупки	30 мин массажа 15% скидка на 10 тренировок и 10 массажей
7.00-17.00	Пользование раздевалками, сейфом, сауной, полотенцами.	В будни с 7- 17.00		
Молодежная клубная карта 16- 17 лет	Фитнес-тестирование*	6-12 мес + 1 месяц заморозки		
7.00-24.00		В выходные дни с 7- 23.00		
Юниорская клубная карта	Неограниченное посещение детских групповых занятий, взрослых, отмеченных смайликом.	6-12 мес + 1 месяц заморозки	1 зона на выбор в течении месяца после покупки	15% скидка на 10 тренировок и 10 массажей
13-15 лет	Посещение бассейна и тренажерного зала только со взрослыми.	С 7-23.00		
7.00-24.00	Пользование раздевалками, сейфом, сауной, полотенцами.			
	Фитнес-тестирование*			

Детская клубная карта	Неограниченное посещение детских групповых занятий, Посещение детской комнаты (не более 4х часов), бассейна и тренажерного зала только со взрослыми.
3-12 лет	
7.00-24.00	Пользование раздевалками, сейфом, сауной, полотенцами.
	Фитнес-тестирование*

\*Стартовый Фитнес профиль (стартовое мед.тестирование). Оценка функциональных систем организма, физических качеств, определение композиции тела, рекомендации к выбору тренировочных программ, ознакомление с дополнительными услугами клуба. Проводится спортивным врачом индивидуально с клиентом.

\*\* Вводный инструктаж в тренажерном зале (срок прохождения 1 месяц с даты открытия контракта). Проводится инструктором выбранной зоны индивидуально с клиентом (обзор зон, тренажеров, дополнительного оборудования и правила их использования).

## **2.2. Организационная структура управления фитнес клубе «Фитнес Парк»**

Проводя исследование организационной структуры управления в фитнес-клуб «Фитнес парк» можно дать характеристику организационной структуре управления, которая представлена на рисунке 5.

Директор Клуба



Юрист

Субарендатор

Управляющий

Менеджер отдела продаж

Тех Службы

Ст.Администратор

Администратор

Менеджер по фитнесу

Консультант по продажам

RECEPTION

Инструктор по направлениям: - Групповые программы; - Аква; - Детский фитнес

-Тренажерный зал

-Зал единоборств

Врачи Массажисты

Косметологи

Парикмахеры

Бармены

Отдел безопасности

Рабочие Уборщицы Гардеробщики

Рисунок 6. Организационная структура управления фитнес-клубом «Фитнес Парк»

Для успешного управления организацией необходимо делегирование прав, обязанностей и полномочий со стороны руководства подчиненным. В процессе первичного распределения основных должностных обязанностей происходит формирование организационной структуры. Вся ее деятельность посвящена

выполнению стратегических целей организации и очень сильно зависит от изменений внешней и внутренней среды организации. В соответствии с этими изменениями могут соответственно меняться количество должностей и обязанностей, а, следовательно, организационная структура постоянно корректируется и не является чем-то жестким и законченным. Таким образом, определяющими при разработке организационной структуры спортивной организации являются:

- Специализация деятельности;
- Закрепление видов работ за отдельными подразделениями;
- Определения полномочий сотрудников;
- Организация взаимодействия различных органов управления;
- Установление взаимосвязей между отделами.

Фитнес клуб имеет определенную внутреннюю структуру, основанную на специфике того или иного вида деятельности. В ней есть управления, департаменты, отделы, группы, команды. Иными словами, в фитнес клубе существуют различные виды управленческой деятельности. Вместе с ними появляется структура взаимоотношений и подчиненности. Это значит, что менеджеры бывают разного уровня, и задачи они решают разные. Менеджеров, как правило, принято подразделять на три основные группы:

- стратегический уровень - это руководитель фитнес-клуба или его департаментов, крупных подразделений;

- тактический уровень - руководители самостоятельных отделов, секций и т.п.;

- исполнительский уровень - тренеры, инструкторы, медицинский персонал и т.п.

## **2.3. Анализ фитнес департаментов фитнес клуба «Фитнес Парк»**

### **2.3.1. Департамент групповых программ**

Чаще всего именно подразделение «Групповые программы» становится своеобразной визитной карточкой фитнес-клуба. В основе групповых программ раньше лежали относительно стабильные группы по интересам (на определенные

занятия, инструктора и т.п.). С появлением клубных карт, группы занимающихся стали более случайные: люди ходят на любые занятия и в любое время, удобное для них.

Фитнес клуб «Фитнес Парк» представляет следующие групповые занятия в зале для взрослых:

- Танцевальные направления: Strip plastic, Zumba, Mix dance ,Caribbean Mix;
- Смешанный формат: ABS , ABD + flex , Legs + flex, F-training;
- Силовые классы: Body sculpt, Lower body;
- Направление Mind Body: Pilates, Flex Урок, Здоровая спина, Natha Yoga;
- Аэробные направления: Step, Cycling;
- Уроки по методике Cross Fit;
- Групповые программы по одинаборствам: Бокс, Кикбоксинг, Муай-Тай

*Должностная инструкция инструктора групповых программ.*

## 1. Общие положения

- Инструктора групповых программ относят к категории - специалист.
- Инструктор групповых программ подчиняется непосредственно Фитнес менеджеру клуба/ Менеджеру групповых программ, Координатору по аэробике.
- В своей деятельности инструктор групповых программ обязан руководствоваться: Законодательными актами РФ; Внутренними локальными положениями и актами компании; Приказами/распоряжениями руководства компании; Настоящей должностной инструкцией.

## 2. Должностные обязанности инструктора групповых программ:

- Проводить уроки и персональные тренировки согласно установленного расписания в соответствии с методическими требованиями и стандартами компании;
- Выходить на замены других инструкторов в случае необходимости;
- Владеть знаниями и методиками в области физической культуры (анатомия, биомеханика, физиология, диетология);
- Своевременно и правильно заполнять следующие документы: табель проведенных уроков (заполнение документа сразу после проведения урока); лист рейтингов уроков (заполнение документа сразу после проведения урока); табель проведенных персональных тренировок (заполнение документа сразу

после проведения персональной тренировки); запись персональной тренировки в «Листе записи персональных тренировок », который находится в зоне рецепции (до начала тренировки); контроль подписи клиента в клип-карте до/или сразу после проведения персональной тренировки; предоставление в конце месяца полной отчетной информации по проведенным урокам, персональным тренировкам.

- Начинать и заканчивать урок по строго утвержденному расписанию, соблюдая временной формат урока 55/30 минут.
- Своевременно (не позднее, чем за 14 дней) информировать Фитнес-менеджера клуба/Координатора групповых программ об уходе в отпуск в письменном виде.
- Поддерживать порядок в залах групповых программ: контролировать после урока уборку оборудования в строго отведенные места; своевременно информировать Фитнес-менеджера клуба/Координатора по аэробике о поломке оборудования в зале групповых программ (стойки, spinning, мелкое оборудование, музыкальная аппаратура);
- Поддерживать собственную физическую форму на должном уровне;
- Внимательно относиться к собственному здоровью, своевременно предотвращать перегрузки и травмы;
- Знать программы и дополнительные услуги всех подразделений клубов;
- Осуществлять поиск возможностей для собственного развития и профессионального роста;
- Обеспечивать клиентов высоким уровнем сервиса: общаться с клиентами до, и после занятия; отвечать на вопросы клиентов; передавать пожелания клиентов руководству компании
- Принимать активное участие в общественной жизни клуба/Компании (внутриклубные мероприятия, конгрессы и конвенции, презентации, шоу-программы, другие корпоративные мероприятия);
- Рекомендовать и продавать членам клубов дополнительные услуги по групповым программам;
- Выполнять дополнительные поручения, исходящие от руководства компании;
- Обеспечивать выход на работу в дополнительные часы по мере производственной необходимости;
- Проходить ежегодные мероприятия по аттестации, согласно установленных графиков;
- Внимательно знакомиться на регулярной основе с информацией в папке GEX (объявление, приказы, распоряжения)

## 2.3.2. Департамент детских программ

Необходимыми условиями для организации занятий детским фитнесом являются:

- удобное помещение;
- создание комфортной обстановки;
- обеспечение безопасности;
- соблюдение санитарно-эпидемиологических норм.

Групповые программы по плаванию для детей – это формирование прочного навыка плавания у детей, которое является жизненно необходимым, укрепляет здоровье и улучшает функциональные возможности организма.

Программы рассчитаны на группы от 6 до 10 человек и имеют разную продолжительность: до 5 лет - 25 мин, до 7 лет - 35 мин, с 8 лет - 45 мин.

Для перевода в следующую группу необходимо освоение содержания программы, которое оценивается по результатам выполнения стандартов, установленных для каждой возрастной группы.

Для реализации данных программ предусмотрены необходимые условия такие, как 22м бассейн, раздевалки, душевые, специальный инвентарь (доски, ласты, калабашки, нудлы и т.д.)

В фитнес клубе «Фитнес Парк» существуют разнообразные детские программы, рассчитанные на различные возрастные группы.

В бассейне проводят платные занятия:

Лягушата (3-4), Рыбки (5-6), Kids Swimming Sport (6-9), Акулы (10-12), Pro Swim (15-17)/

В бассейне проводят бесплатные занятия (по клубным картам):

Aqua Baby (3-4), Aqua Baby Start (5-6), Aqua Baby Pro (5-6), Kids Swimming (7-8), Teens Swimming (9-11), Juniors Swimming (12-14)

В залах проводят платные занятия:

- Спортивное направление: Футбол, художественная гимнастика, школа шпагата, Hip Hop, Акробатика, ГТО, Здоровая спина, Тхэквондо, Тхэквондо PRO

- Общеобразовательные программы : Funny English, малышок, песочная Фантазия, Подготовка к школе

В залах проводят бесплатные занятия (по клубным картам) для детей 3-5 лет:

- Спортивное направление: Йога, Ритмика, Fit&Play, Fit&Box, LittleDancer
- Общеобразовательные программы: Краски, Мир вокруг нас, Росток, Творческая мастерская, LogoPlay, В гостях у сказки

В залах проводят бесплатные занятия (по клубным картам) для детей 6-8 лет:

- Спортивное направление: Атлетик, Гимнастика, Здоровая спина, Бодибалет, CrossFit Junior, FitMix, Strong&Stretch

В залах проводят бесплатные занятия (по клубным картам) для детей 9-14 лет:

- Спортивное направление: Fit Athlete, J-Dance, Cycle Junior, F-Training, Бокс

*Правила посещения детского клуба:*

1. Дети могут находиться в клубе только в сопровождение родителей или доверенных лиц, имеющих членство.
2. Не разрешается пребывание родителей или доверенных лиц на детских уроках.
3. Для удобства детей, просим одевать их в комфортную спортивную одежду.
4. С целью избежать инфицирования детей в клубе, просим оставить детей дома в случае болезни/недомогания:
5. Рекомендуем переодевать детей в детских или общих раздевалках.
6. Не разрешается приносить продукты питания в фитнес клуб. Просим Вас использовать фитнес-бар.
7. Детям до 12 лет можно находиться в бассейне и посещать банный комплекс только со взрослыми ( родителями или инструкторами)
8. При наличии детского бассейна в клубе, групповые занятия и персональные тренировки проводятся под руководством инструктора. Приглашаются дети от 3 до 6 лет. Родителям и доверенным лицам вход в воду воспрещен. Часы работы с 09.00. до 22.00.ч.

## 2.3.3. Департамент аквафитнеса

Аквааэробика – «это комплекс упражнений и ритмичных танцевальных движений, которые выполняются в воде. Есть разные программы: от базовых до продвинутых. Новички делают в воде различные движения руками и ногами. Продвинутое программы включают сложные танцевальные и гимнастические упражнения. Занятия по аквааэробике проходят под руководством инструктора, с музыкальным сопровождением [А.Б. Захаринка, 2007]».

Фитнес клуб «Фитнес Парк» представляет следующие групповые занятия в бассейне для взрослых:

- Различные виды Аква аэробики (AQUA POWER, AQUA PRENATAL,

AQUA LEGS, AQUA UPPER BODY, AQUA NOODLES, AQUA INTERVAL, AQUA PRESS, AQUA BEGINNERS, AQUA MIX, AQUA ABS)

- Обучение плаванию взрослых (SWIMMING INTRO)

*Правила посещения групповых программ в аквазоне для занимающихся:*

1. Занятия проводятся согласно расписанию.
2. Вход в бассейн в специальной обуви и удобном купальном костюме.
3. Если занимающийся опаздывает более чем на 10 мин., то он до занятий не допускается.
4. Перед занятием необходимо проверить техническое состояние оборудования.
5. После занятия необходимо убрать оборудование на специально предназначенный для этого стеллаж.
6. В бассейн разрешается вносить только пластиковые бутылки с закручивающейся крышкой и полотенце.

Групповые программы по плаванию для взрослых - рекомендовано всем без ограничений людям, любого возраста в целях оздоровления и повышения функциональных возможностей своего организма. Длительность занятия 45 минут, наполняемость группы от 6 до 12 человек.

## 2.4 Анализ маркетинговой стратегии, используемой фитнес клубом «Фитнес Парк»

В фитнес клубе «Фитнес Парк» используется по этапная система разработки маркетинговой стратегии развития продукта. В данной работе мы рассмотрели только заключительной этап маркетинговой стратегии фитнес клуба.

На основе анализа сильных и слабых сторон был проведен SWOT анализ текущей ситуации (табл.2)

Таблица 2

SWOT – анализ текущей ситуации в фитнес клубе « Фитнес Парк»

	Возможности	Опасности
Сильные стороны	Высокое качество предоставляемых услуг, большой ассортимент, а так же то, что цены на продукцию предприятия на 10-15% ниже чем у конкурентов, и на 15-20% ниже чем в других клубах этой же сети, обеспечивает стабильность потребительского рынка производимой предприятием продукции.	Дальнейшая непрогнозируемая инфляция, колебания курсов национальной и иностранной валют, а также усиление конкурентной борьбы среди производителей могут препятствовать успешному осуществлению деятельности и выполнению планов фитнес клуба.
	Наличие собственных технологий по предоставлению услуг, обеспечивают положительный имидж предприятия, предпосылки для развития.	Необходимость замены части устаревшего оборудования на новое



Слабые стороны	<p>Восприимчивость предприятия к внешним воздействиям и угрозам в разных сферах деятельности может тем или иным образом влиять на ситуацию, и это влияние не всегда будет положительным.</p>	<p>Удорожание стоимости услуг приводят к сокращению прибыли. Существенные колебания объёма предоставляемых услуг в зависимости от сезонных изменений приводит к значительным циклическим изменениям прибыли в течение года и так же усложняют прогнозирование ситуации.</p>
	<p>Низкая платёжеспособность потребителей не даёт возможности стабильного роста прибыли.</p> <p>Техническое переоснащение сложно осуществлять при недостатке свободных оборотных финансовых средств в данный момент.</p>	

Исходя из анализа SWOT можно предположить, что для совершенствования технической / материальной сферы, необходима замена устаревшего оборудования, для совершенствования технологической сферы необходима разработка новых, актуальных маркетинговых технологий оказания услуг, для того, чтобы эффективно удерживать клиента необходимо следить за гибкостью ценовой политики, а также прорабатывать «холодные» звонки и в целом повышать качество работы отдела продаж

## **Заключение**

1. Исходя из имеющихся литературных данных, касающихся вопросов маркетинга физкультурно-оздоровительных услуг в России подтверждается вывод о том, что потребность в физкультурно-оздоровительных услугах у населения имеет возрастающую тенденцию, что позволяет говорить о высокой привлекательности рынка физкультурно-оздоровительных услуг для организаций работающих в данной сфере, однако если рассматривать с позиций педагогического управления, то маркетинговые технологии услуг менее изучены, чем маркетинг товаров. Качество услуги и, следовательно, в какой-то мере ее конкурентоспособность, определяются только после ее

оказания конкретному потребителю. Поэтому характерными теоретическими аспектами маркетинга фитнес-услуг является то, что фитнес-индустрия производит продукт, который в отличие от продукта промышленной сферы неосязаем, поэтому его тяжелее обменивать и продвигать на рынке. Критерием оценки качества данного продукта-услуги является эмоциональная реакция клиента, которая зависит от воспитания и отношения к делу персонала, а также от самого клиента. Кроме того, следует отметить, что реализация маркетинговых решений в фитнес индустрии заключается не только в планировании, организации, контроле, но и мотивации их выполнения. Эффективность маркетинговой деятельности в фитнесе более точно оценивается показателями, которые характеризуют прибыльность его коммерческой деятельности и конкурентоспособность.

2. Исходя из официальных документов, можно констатировать следующие факты:

Фитнес клуб «Фитнес Парк» имеет определенную внутреннюю структуру, основанную на специфике того или иного вида деятельности. В ней есть управления, департаменты, отделы, группы, команды. Иными словами, в фитнес клубе существуют различные виды управленческой деятельности.

Фитнес клуб «Фитнес Парк» предоставляет 5 вариантов посещения по клубным картам с разным временем посещения и ценой.

Фитнес клуб «Фитнес Парк» имеет три зоны посещения: административная, фитнес и зона СПА.

Фитнес клуб «Фитнес Парк» имеет 4 департамента, которые предоставляют бесплатные занятия по клубным картам и 5 департаментов, которые предоставляют платные занятия (как групповые, так и индивидуальные)

Фитнес клуб «Фитнес Парк» обладает всем необходимым материально-техническим оснащением для реализации заявленных услуг.

Исходя из анализа SWOT можно предположить, что для совершенствования технической / материальной сферы, необходима замена устаревшего оборудования, для совершенствования технологической сферы необходима разработка новых, актуальных маркетинговых технологий оказания услуг, для того, чтобы эффективно удерживать клиента необходимо следить за гибкостью ценовой политики, а также прорабатывать «холодные» звонки и в целом повышать

## **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

### **Монографии, учебники и учебные пособия:**

1. Малыгин А. В. Спортивный маркетинг //Спортивный маркетинг. Для тех, кто в игре. – 2018. – С. 142-143.
2. Обожина Д. А. Особенности маркетинга в спорте: учебное пособие. – 2017.
3. Рябенко Г.В. Технология маркетинга физкультурно-оздоровительных услуг организаций сферы физической культуры и спорта: дисс. на соискание ученой степени кандидата педагогических наук по специальности 13.00.04 / Г.В. Рябенко// теория и методика физического воспитания, спортивной тренировки, оздоровительной и адаптивной физической культуры, – Волгоград: ВГАФК, 2014
4. Степанова О. Н. Теория и практика маркетинговых исследований в сфере физической культуры и спорта: учебное пособие. - М.: Советский спорт, 2015.

### **Научные статьи:**

Бабаскин А.Г. , Бабаскин М.А. Особенности маркетинга в физкультурно-спортивной сфере /Вестник Ангарской Государственной Технической Академии - 2009.- №3(1) - С. 173-176.

Бондаренко М.П. Оценка эффективности маркетинга спортивной организации / М.П. Бондаренко, Ю.А. Зубарев, Г.В. Рябенко // Вестник Евразийской академии административных наук. Научно-теоретический журнал. - 2014. - №2 (23). - С. 62-67.

1. Бондаренко М.П. Маркетинговое исследование деятельности спортивной организации /М.П. Бондаренко, А.В.Душкевич, //Физическое воспитание и спортивная тренировка.- 2014.- № 2 (6)
2. Булатова Г. А. Стратегия развития предприятия гостиничного бизнеса //Наука и туризм: стратегии взаимодействия. – 2017. – №. 6 (4).

Вашагин А. Ф., Чистякова Н. Э. Анализ удовлетворенности потребителей качеством услуг фитнес-центров //Молодые ученые-развитию Национальной технологической инициативы (ПОИСК). – 2018. – №. 1. – С. 227-229.

Евдокимова Е. Ю. Проблемы развития сферы фитнес-услуг в Российской Федерации //Школа Науки. – 2019. – №. 3. – С. 9-10.

Гремина Л. А., Гетман Е. П., Воеводина С. С. Управление деятельностью спортивной индустрии //Физическая культура, спорт-наука и практика. – 2017. – №. 4.

1. Кандаурова Н.В. Предпринимательская деятельность и особенности маркетинга физической культуры и спорта. / Кандаурова Н.В., Лобанов Н.А. // Научно-теоретический журнал «Ученые записки университета имени П.Ф. Лесгафта»,- СПб.- 2014.- №11(105)
2. Колишко М. К. Разработка плана маркетинговых мероприятий по продвижению услуг тренажёрного зала (ИП Ньюляков : дис. – Южно-Уральский государственный университет, 2018.
3. Никифорова О. Н., Прохорова Т. И. Анализ маркетинговой эффективности малого инновационного предприятия" Малыш и мама (плавание)" на примере создания кейса //Педагогическое мастерство и современные педагогические технологии. – 2018. – С. 222-225.
4. Пономарева Е. А., Жукова Т. В. Успешное маркетинговое планирование //Современные научные исследования и разработки. – 2019. – №. 1. – С. 872-874.
5. Хазова С. А. и др. Управление спросом на услуги физкультурно-спортивных организаций как функция работников отрасли //Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 3: Педагогика и психология. – 2015. – №. 3 (162).

### **Интернет ресурсы:**

1. Миссия спортивной организации [Электронный ресурс] URL.- Режим доступа к ресурсу: <http://tfolio.ru/item/ThfT>

Модульно-проективный подход к технологии формирования профессиональных знаний. [Электронный ресурс] URL.- Режим доступа к ресурсу: <http://elibrary.ru/item.asp?id=11743247>

Основные элементы маркетинга [Электронный ресурс] URL.- Режим доступа к ресурсу: <http://marchekan.ru/osnovnie-elementi-marketingovoj-strategii-v-sportivnoj-organizacii>

Совершенствование механизмов управления сферой физической культуры и спорта [Электронный ресурс] URL.- Режим доступа к ресурсу:

<http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004834000/rsl01004834565/rsl01004834565.pdf>.

Стратегии маркетинга спортивной организации [Электронный ресурс] URL.- Режим доступа к ресурсу: <http://sport-market.blogspot.com/feeds/posts/default/>

Сущность и функции маркетингового менеджмента [Электронный ресурс] URL.- Режим доступа к ресурсу:

[http://pidruchniki.com/10551102/menedzhment/suschnost\\_funktsii\\_marketingovogo\\_menedzhm](http://pidruchniki.com/10551102/menedzhment/suschnost_funktsii_marketingovogo_menedzhm)

Управление маркетингов в физкультурно- спортивных организациях [Электронный ресурс] URL.- Режим доступа к ресурсу: [https://studopedia.ru/10\\_181206\\_upravlenie-marketingom-v-fizkulturno-sportivnih-organizatsiyah.html](https://studopedia.ru/10_181206_upravlenie-marketingom-v-fizkulturno-sportivnih-organizatsiyah.html)

HTML- библиотека международной спортивной информации [Электронный ресурс] URL.- Режим доступа к ресурсу: <http://bmsi.ru/doc/620b20a7-5d55-40a7-8f17-f7f0002251e1/html>- библиотека международной спортивной информации

1. Рябенко Г.В. Технология маркетинга физкультурно-оздоровительных услуг организаций сферы физической культуры и спорта: дисс. на соискание ученой степени кандидата педагогических наук по специальности 13.00.04 / Г.В. Рябенко// теория и методика физического воспитания, спортивной тренировки, оздоровительной и адаптивной физической культуры, – Волгоград: ВГАФК, 2014 [↑](#)
2. Кандаурова Н.В. Предпринимательская деятельность и особенности маркетинга физической культуры и спорта. / Кандаурова Н.В., Лобанов Н.А. // Научно-теоретический журнал «Ученые записки университета имени П.Ф. Лесгафта»,- СПб, 2014.- №11(105) [↑](#)
3. Степанова О.Н. Маркетинг в сфере физической культуры и спорта.2-е изд., стереотип./ О.Н.Степанова, - М.: Советский спорт, 2015.- 256с [↑](#)
4. Сущность и функции маркетингового менеджмента [Электронный ресурс] URL.- Режим доступа к ресурсу: [http://pidruchniki.com/10551102/menedzhment/suschnost\\_funktsii\\_marketingovogo\\_mene](http://pidruchniki.com/10551102/menedzhment/suschnost_funktsii_marketingovogo_mene) [↑](#)

5. Хазова С. А. и др. Управление спросом на услуги физкультурно-спортивных организаций как функция работников отрасли //Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 3: Педагогика и психология. – 2015. – №. 3 (162). [↑](#)
6. Миссия спортивной организации [Электронный ресурс] URL.- Режим доступа к ресурсу: <http://tfolio.ru/item/ThfT> [↑](#)
7. Основные элементы маркетинга [Электронный ресурс] URL.- Режим доступа к ресурсу: <http://marchekan.ru/osnovnie-elementi-marketingovoj-strategii-v-sportivnoj-organizacii> [↑](#)
8. HTML- библиотека международной спортивной информации [Электронный ресурс] URL.- Режим доступа к ресурсу: <http://bmsi.ru/doc/620b20a7-5d55-40a7-8f17-f7f0002251e1/html-библиотека-международной-спортивной-информации> [↑](#)
9. Бондаренко М.П. Оценка эффективности маркетинга спортивной организации / М.П. Бондаренко, Ю.А. Зубарев, Г.В. Рябенко // Вестник Евразийской академии административных наук. Научно-теоретический журнал. - 2014. - №2 (23). - С. 62-67. [↑](#)
10. Управление маркетингов в физкультурно- спортивных организациях [Электронный ресурс] URL.- Режим доступа к ресурсу: [https://studopedia.ru/10\\_181206\\_upravlenie-marketingom-v-fizkulturno-sportivnih-organizatsiyah.html](https://studopedia.ru/10_181206_upravlenie-marketingom-v-fizkulturno-sportivnih-organizatsiyah.html) [↑](#)
11. Булатова Г. А. Стратегия развития предприятия гостиничного бизнеса //Наука и туризм: стратегии взаимодействия. – 2017. – №. 6 (4). [↑](#)
12. Стратегии маркетинга спортивной организации [Электронный ресурс] URL.- Режим доступа к ресурсу: <http://sport-market.blogspot.com/feeds/posts/default/> [↑](#)

13. Бабаскин А.Г. , Бабаскин М.А. Особенности маркетинга в физкультурно-спортивной сфере /Вестник Ангарской Государственной Технической Академии - 2009.- №3(1) - С. 173-176. [↑](#)
14. Рябенко Г.В. Технология маркетинга физкультурно-оздоровительных услуг организаций сферы физической культуры и спорта: дисс. на соискание ученой степени кандидата педагогических наук по специальности 13.00.04 / Г.В. Рябенко// теория и методика физического воспитания, спортивной тренировки, оздоровительной и адаптивной физической культуры, – Волгоград: ВГАФК, 2014 [↑](#)
15. Бондаренко М.П. Маркетинговое исследование деятельности спортивной организации /М.П. Бондаренко, А.В.Душкевич, //Физическое воспитание и спортивная тренировка № 2 (6) - 2014 [↑](#)
16. Совершенствование механизмов управления сферой физической культуры и спорта [Электронный ресурс] URL.- Режим доступа к ресурсу: <http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004834000/rsl01004834565/rsl01004834565.pdf>.  
[↑](#)
17. Модульно-проективный подход к технологии формирования профессиональных знаний. [Электронный ресурс] URL.- Режим доступа к ресурсу: <http://elibrary.ru/item.asp?id=11743247> [↑](#)
18. Степанова О.Н. Маркетинг в сфере физической культуры и спорта.2-е изд., стереотип./ О.Н.Степанова, - М.: Советский спорт, 2015.- 256с [↑](#)