

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

В последние годы в России наблюдается значительный рост интереса к спорту как к профессиональному, так и к более массовому физкультурно- оздоровительному движению.

В нашей стране очень активно развивается спорт, как профессиональный, так и любительский. Для организации активного отдыха и здорового образа жизни предлагаются различные способы и средства.

В настоящее время трудно представить общественную жизнь без тех или иных проявлений физической культуры и спорта. Популяризация физической культуры, спорта и здорового образа жизни нуждается в четко специфицированном разделении в соответствии с теми основными формами спорта, которые установились в обществе на современном этапе.

Спорт - это один из наиболее доступных способов поддержания и сохранения здоровья и работоспособности человека. С каждым годом

появляются и развиваются различные формы занятий физическими

упражнениями, совершенствуются новые, необычные виды спорта, но

заинтересованность к ним.

На сегодняшний день спорт приобретает настолько высокую значимость

в обществе, что появляются основания считать его одним из основных видов

человеческой деятельности. В системе норм и ценностей общества он также

играет большую роль. Занятия спортом, особенно любительские, довольно

часто рассматриваются не только как способ укрепления и сохранения

здоровья.

Масштабы развития современной мировой индустрии спорта таковы, что даже мировой финансово-экономический кризис практически не повлиял на ее расширение. Сегодня в спорте активно развивается конкуренция, когда каждая спортивная организация (федерация, лига или клуб) начинает формировать и развивать свою конкурентную стратегию, стремясь, таким образом, к повышению конкурентоспособности.

Социально-экономические изменения в российском обществе вызывают необходимость осмысления и широкого изучения вопросов организации и управления в сфере физической культуры и спорта на основе использования опыта, теории и практики менеджмента.

Следует отметить, что в современной России физкультурно-спортивную работу проводят 100 тыс. различного вида физкультурных и спортивных организаций, в которых трудятся более 241,8 тыс. специалистов - тренеров, преподавателей, учителей физической культуры, инструкторов-методистов и других категорий работников.

Выполняя ряд органически связанных между собой функций, физическая культура и спорт составляют в своем единстве качественно новую, вполне самостоятельную социально-культурную отрасль, в развитии которой общество и государство всегда были заинтересованы.

Задачи исследования:

1. Рассмотреть понятие и особенности спортивного менеджмента.
2. Рассмотреть виды спортивных организаций.
3. Выделить особенности управления спортивными организациями.
4. Предоставить характеристику фитнес-клуба «Подкова».
5. Рассмотреть организационную структуру организации.
6. Предоставить рекомендации по улучшению деятельности фитнес-клуба.

Объект исследования выступает фитнес-клуб, а предметом – процесс развития рынка фитнес-услуг в России.

Для достижения поставленной цели в ходе исследования применяются такие общенаучные методы познания, как сравнение, группировка, анализ и синтез, индукция и дедукция, а также методы экономического анализа.

Информационной базой исследования служат материалы периодической печати и данные сети Интернет.

# **Глава 1. Теоретические основы организации коммерческой деятельности.**

## **1.1 Понятие и сущность спортивного менеджмента**

Современное общество уже невозможно представить без спорта и здорового образа жизни. Актуальность развития спортивного менеджмента определяется необходимостью рационального управления в физкультурно-спортивных организациях в целях получения ими максимальной прибыли, так как спорт стал одним из видов коммерческой деятельности.

Включение физкультурно-спортивных организаций в рыночные отношения обнаружило необходимость создания новой системы управления данной сферой услуг – спортивный менеджмент.

Спортивный менеджмент представляет собой систему методологических положений и мероприятий, направленных на эффективное управление физкультурно-спортивными организациями.

Спортивный менеджмент – это социальный процесс в отрасли спорта и физической культуры, направленный на эффективное управление спортивными организациями в современных условиях[\[1\]](#).

Основополагающей задачей спортивного менеджмента является создание условий для сохранения и улучшения физического и духовного здоровья граждан[\[2\]](#).

Управление физкультурно-спортивными организациями носит масштабный характер и включает различные цели. Поэтому, применение менеджмента позволяет систематизировать цели организации, выбрать наиболее значимые и предложить программу достижения конечной цели при оптимальном соотношении затрат, рисков и результата.

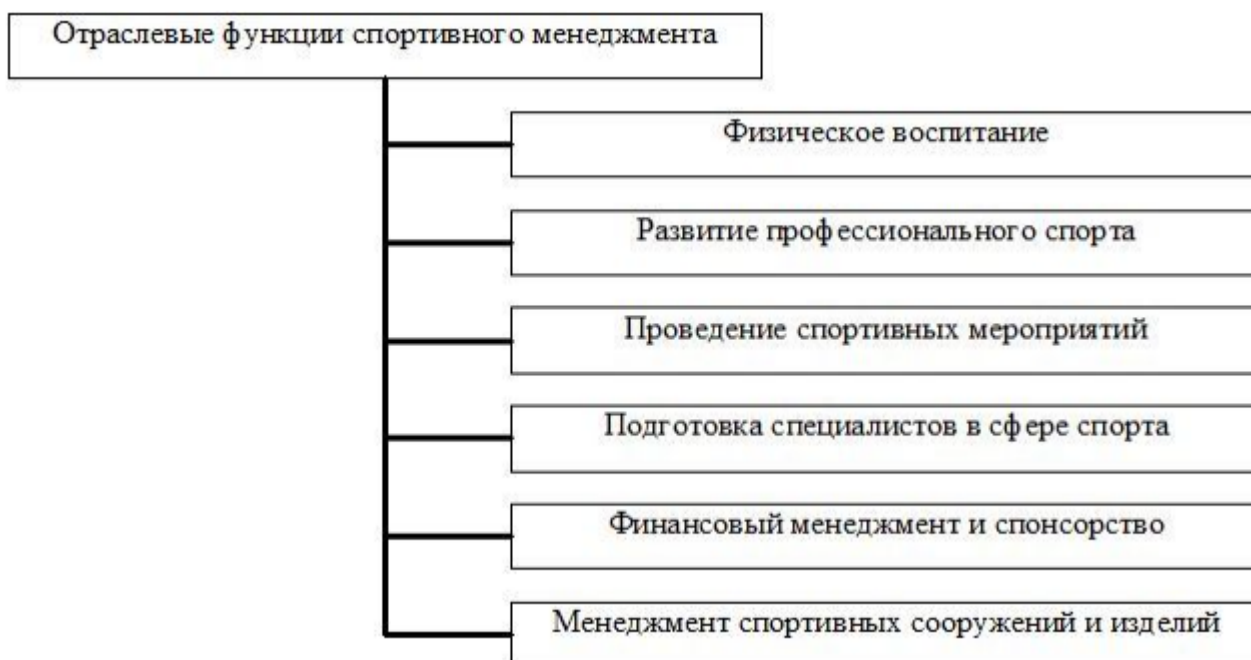
Цели менеджмента напрямую зависят от типа организации. Целью менеджмента коммерческой организации физкультурно-спортивной направленности является

обеспечение максимальной прибыльности организации. Целью некоммерческой организации – удовлетворение потребностей населения в физкультурно-спортивных услугах.

Функции спортивного менеджмента:

1. Подготовка и принятие управленческого решения (принятие различных нормативных актов: текущих и перспективных планов);
2. Организация (упорядочение организаций физкультурно-спортивной направленности в единую систему; материальное и трудовое обеспечение деятельности организации; разработка маркетинговой стратегии);
3. Мотивация (создание системы стимулов и санкций, материальной и моральной заинтересованности персонала спортивных организаций; пропаганда здорового образа жизни и повышение потребности населения в физкультурно-спортивных услугах);
4. Контроль (количественная и качественная оценка результатов деятельности организации);
5. Координация (бесперебойность и непрерывность процесса менеджмента в организации, в целях достижения согласованности всех звеньев спортивной организации)[3].

Также выделяют и отраслевые функции спортивного менеджмента (рис. 1)



## **Рисунок 1 - Отраслевые функции спортивного менеджмента**

Каждая организация самостоятельно определяет приоритетные направления своей деятельности, что выражается в различных совокупностях вышеприведенных функций спортивного менеджмента.

Спортивный менеджмент развивается и имеет несколько направлений, например, спортивный туризм, индустрия спортивных товаров, администрирование в области спорта, спортивная экономика.

Становление спортивного менеджмента происходит по трем основным направлениям:

1. использование опыта и профессиональных кадров спортивных деятелей советской эпохи;
2. привлечение руководителей из смежных сфер или абсолютно иных профессиональных групп;
3. подготовка новых кадров, на основе современной управленческой базы[4].

Однако стоит заметить, что спортивный менеджмент в России находится на начальном этапе своего развития, это подтверждается наличием, например, низкий уровень квалификации менеджеров, отсутствие социальной ответственности бизнеса, частая смена управленческих кадров, что в итоге не позволяет достичь поставленных целей. Все это свидетельствует о необходимости дальнейшего изучения спортивного менеджмента как общественного института.

## **1.2 Виды спортивных организаций**

Физкультурно-спортивные организации – юридическое лицо независимо от его организационно-правовой формы, осуществляющее деятельность в области физической культуры и спорта в качестве основного вида деятельности[5].

Физкультурно-спортивные организации могут быть коммерческими организациями, некоммерческими организациями и создаваться в различных организационно-правовых нормах, предусмотренным законодательством Российской Федерации[6].

Физкультурно-спортивные организации участвуют в организации работы по развитию ФКиС среди различных групп населения, создают условия для охраны и

укрепления здоровья спортсменов и для участвующих в спортивных соревнованиях и учебно-тренировочных мероприятиях лиц, обеспечивают спортсменам и тренерам необходимые условия для тренировок, а также иным образом содействуют этим лицам в достижении высоких спортивных результатов.

Точной классификации спортивных организаций не существует, можно только условно разделить их виды по типу объединения или внутренней административно-организационной структуре. Но следует учесть, что схожие по внутренней организации, они могут иметь разные названия. Первичными организациями физкультурно-спортивной направленности принято называть те из них, в которых непосредственно проводится учебно-тренировочная работа и различные формы физкультурно-оздоровительных занятий с населением разных социальных и демографических групп.

Первичные спортивные организации:

- Спортивные секции.
- Спортивные кружки.
- Спортивные клубы.
- Спортивные школы.

На основе первичных организаций исторически складывались более крупные организации, призванные улучшить эффективность, организационно-методическое или коммерческое руководство:

- Спортивное общество.
- Спортивная ассоциация.
- Спортивная федерация.
- Спортивный союз.
- Спортивное объединение.
- Спортивная конфедерация.
- Спортивная лига.
- Спортивный комитет.

## **1.3 Особенности управления спортивными организациями**

Физкультурно-спортивная организация является первичным звеном управления. К ним относятся спортивные клубы, спортивные школы различных видов, спортивные команды, спортивные сооружения и т.д. Все они являются социально управляемыми объектами, имеют внутреннюю структуру, внешнюю форму и правовое закрепление. То есть физическая культура и спорт институировались в специальных организациях физкультурно-спортивной направленности.

Система управления спортивной организацией состоит из таких компонентов: механизм управления, организационная структура управления и процесс управления.

Различают основные и конкретные функции управления спортивными организациями. В настоящее время специалисты придерживаются различных мнений по вопросу о составе основных функций управления. Наиболее традиционно включение в их состав таких функций, как:

Планирование – определяет цели различных спортивных организаций и программу действий для их достижения. Иными словами, отвечает на вопросы: «что делать? Как делать?».

Организация – устанавливает формальные отношения в ходе выполнения плановых работ среди исполнителей. Организация отвечает на вопрос: «Кто будет делать?».

Мотивация – деятельность по созданию системы стимулов, активирующих и побуждающих сотрудников организации к эффективному труду в соответствии с разработанными планами.

Руководство – представляет собой процесс влияния на различных членов организации для решения целей, поставленных перед ней. Для того, чтобы быть эффективным руководителем, менеджер должен постоянно расширять свои знания о мотивационных процессах.

Контроль – деятельность, включающая наблюдение за течением процессов в объекте менеджмента, сравнение величины контролируемого параметра с заданной программой, выявление отклонений от программы, их места, времени, причины и характера.

Анализ – связывает положение организации в целом, ее подразделений и отдельных работников с качеством выполнения работы по ее конечному

результату. В процессе анализа оценивается исполнение, сравнивается исполнение со стандартами, заложенными при планировании.

Конкретные функции менеджмента ФКиС представляют собой результат разделения управленческого труда. Они могут быть выделены и охарактеризованы по содержанию управленческого воздействия на определенный объект.

К таким функциям можно отнести: физическое воспитание; организация физкультурно-спортивной работы с населением; подготовка высококвалифицированных спортсменов по видам спорта; подготовка спортивного резерва; проведение спортивных соревнований и спортивно-зрелищных мероприятий; научное и программно-методическое обеспечение физического воспитания и развития спорта; организация производства спортивных товаров; осуществление международных спортивных связей[7].

## **Глава 2. Анализ коммерческой деятельности «Подкова»**

### **2.1. Общая характеристика спортивной организации**

Предприятие фитнес-клуб «Подкова » это спортивно-оздоровительные центр для желающих приобрести или поддержать хорошую физическую форму, пользуясь самыми современными западными технологиями и программами в области фитнеса. В последние годы все больше популяризировалось посещение фитнес-клубов, что предполагает занятия с тренерами, в группах и индивидуально. На рынке нашего города расположены различные фитнес-клубы, которые отличаются друг от друга спектром предлагаемых услуг, подходов к обслуживанию и размером залов для занятий.

Фитнес – клуб «Подкова» – это фитнес-клуб предоставляющий спортивно-оздоровительные услуги, доступные всем любителям здорового образа жизни.

Физическая культура – часть культуры, представляющая совокупность ценностей, норм и знаний в целях физического и интеллектуального развития способностей человека, формирования его образа жизни.



«Подкова» – это предоставление качественных фитнес-услуг по доступной цене. Поэтому концепция проекта основана на демократичном подходе к ценообразованию – ничего лишнего, только спорт, только те услуги, которые необходимы, без навязывания дополнительных платежей и «скрытых» расходов. Деятельность фитнес-клуба «Подкова» направлена на то, чтобы с каждым днем еще больше людей с разными потребностями, вкусами, мечтами, стремлениями и уровнем дохода имели возможность изменить к лучшему свой внешний вид, здоровье и свою повседневную жизнь.

Клуб располагает качественными и современными залами, которые отвечают самым высоким техническим требованиям и полностью оборудованы для проведения занятий. Все залы оснащены новейшими системами климат-контроля и кондиционирования. Фитнес-клуб предлагает две формы занятий в тренажерном зале: самостоятельная работа и индивидуальные (персональные) тренировки. Зал оборудован тренажерами, которые являются последними разработками в мире фитнес-индустрии.

Специалисты фитнес-клуба имеют большой опыт работы по обслуживанию клиентов. Их стаж достигает 10 лет. Обучению персонала уделяется большое внимание – производится подготовка, переподготовка кадров, в результате чего качество работы постоянно улучшается.

В фитнес-клубе «Подкова» представлен широкий выбор абонементов. Так имеются абонементы для разового посещения, карты дневного формата на 1 месяц, полугодовые карты без ограничений по времени, годовые карты.

### **График работы фитнес-клуба**

Понедельник 9:00 – 22:00

Вторник 9:00 – 22:00

Среда 9:00 – 22:00

Четверг 9:00 – 22:00

Пятница 9:00 – 22:00

Суббота 9:00 – 22:00

Воскресенье 10:00 – 21:00

## 2.2. Организационная структура организации

В данном фитнес - клубе можно наблюдать линейную структуру управления организации.

Все возникшие вопросы решаются через директоров региона, дивизиона и президента. Сам управляющий не вправе принимать решения единолично.

Персонал клуба «Подкова» состоит из 11 человек: управляющий, начальник отдела продаж, , начальник АХЧ, бухгалтер, , 2 администратора ресепшн, , 5 персональных тренеров тренажерного зала.

В фитнес-клубе «Подкова» применяется разновидность повременной формы оплаты труда - почасовая. В этом случае заработок работника определяют путем умножения часовой (дневной) ставки оплаты труда на число фактически отработанных часов (дней).

С целью усиления заинтересованности работников в результатах своего труда в организациях широко применяются различные формы материального стимулирования за количественные и качественные достижения в работе в виде премий.



## 2.3. Рекомендации по улучшению деятельности

Основными рекомендациями в области улучшения деятельности фитнес-клуба являются мероприятия по внедрению дополнительных услуг.

Например, очень часто кроме непосредственных тренировок в подобных заведениях предлагают различные расслабляющие услуги: СПА, бани-сауны, массаж и пр. Например, тот же солярий или массажный или маникюрный кабинет не займет много места, но будет давать неплохой дополнительный доход.

Если есть возможность снять дополнительное помещение, то можно оборудовать зал для мини-футбола, тенниса, баскетбола или другого вида спорта. Правда, аренда больших помещений в местах с большой проходимостью удовольствие дорогое, поэтому обычно такое позволяют себе клубы серьезного уровня, для обеспеченных людей.

Так же можно использовать систему купонов, скидок и различных бонусов для привлечения клиентов.

Еще одна интересная идея, которую несложно претворить в жизнь, это установка тренажеров-симуляторов, например, имитирующих катание на горных лыжах или сноуборде. Сейчас их довольно много. Есть как относительно недорогие, так и с

«наворотами», в том числе с виртуальной трассой. Так как данные виды спорта сейчас в моде, то многие с удовольствием будут приходить к вам, чтобы «покататься» на лыжах или сноуборде или освоить азы перед поездкой на горнолыжный курорт. Кроме того в продаже есть масса симуляторов и для других видов спорта и даже игр.

Подобрать качественный тренажер в наше время, благодаря интернету несложно, а если еще и приобрести его напрямую от производителя.

Помимо всего перечисленного, фитнес-клубу необходимо:

1. Разрабатывать программы для похудения. Не удивительно, что программы правильного питания и физических упражнений для снижения веса – это хлеб с маслом любого фитнес-клуба во все времена. В 2017 году эта услуга не потеряет своей популярности, а наибольшим спросом будут пользоваться тренировочные сессии с персональным тренером и взаимодействие с наставником по контролю веса.
2. Ввести услуги профессиональных кинезиологов. Вообще кинезиология изучает механику движения тела и работу мышц во всех ее проявлениях. Специалисты в этой сфере знания, как правило, задействованы в учреждениях здравоохранения и смежных с ними. В 2017 году клубам стоит задуматься о том, чтобы включить в перечень своих услуг персональные занятия и курсы лечебной физкультуры с дипломированным кинезиологом.
3. Ввести консультацию доктора в фитнес-клубе. Нередко физическая активность – это прописанный элемент терапии при каких-либо заболеваниях или профилактике других, в первую очередь, сердечно-сосудистых. То же касается и особенностей диеты. Поэтому не лишним будет организовать консультации с медицинским работником непосредственно в клубе.

Так же фитнес-клубу стоит придерживаться следующих правил:

1. Тренировки в группе. Доказано, что групповые тренировки – это эффективный метод мотивирования для людей различного уровня спортивной подготовленности. А инструкторам такие занятия позволяют применять не только традиционные техники, но и приемы целеориентированного лидерства.
2. Тренировки с отягощениями. Силовые тренировки будут продолжать оставаться опорой фитнес-клубов. Наряду с аэробикой и стретчингом, занятия в тренажерном зале будут одним из трех основных компонентов комплексных тренировочных программ.

3. Образованные и опытные фитнес-специалисты. В последнее время потребители формируют устойчивый запрос на квалифицированных инструкторов, поэтому нанимать именно таких – это вопрос добавленной стоимости услуг клуба. Особую важность более, чем когда-либо, приобретут специальные сертифицированные тренировочные программы, аккредитованные агентствами по стандартизации.
4. Приоритет высокоинтенсивного интервального тренинга. Такие тренировки хороши для клиентов не только тем, что состоят из коротких всплесков активности с последующим короткими периодами отдыха и длятся минут 30, но и тем, что позволяют эффективно достигать спортивных целей в современном мире, когда на фитнес так не хватает времени.
5. Возвращение к основам: тренировки с собственным весом. Такой подход выгоден как для посетителей фитнес-клубов, так и для их владельцев – в основном, благодаря своей простоте. Такие тренировки воспринимаются как менее сложные и являются менее дорогостоящими.
6. Использование диджитал технологий для здорового образа жизни. Без технологий невозможно представить современную повседневную жизнь. Предложите своим клиентам особые носимые устройства и фитнес-трекеры, которые позволяют легко подсчитывать пройденные шаги и сожженные калории, собирать данные о здоровье, а также помогают придерживаться здорового образа жизни.

На основе проведенного анализа можем сделать следующие выводы:

1. «Подкова» – это фитнес-центр в Московской области на ул Советская 21, которые ориентирован на персональные тренировки.
2. Основные направления работы: тренажерный зал, групповые занятия, реабилитационный фитнес.
3. В рассматриваемый период предприятие значительно ухудшило свои финансово-экономические показатели по выручке, прибыли от реализации.
4. Главным фактором, оказавшим негативное влияние на формирование конечного финансового результата – прибыли, стали кризисные явления в экономике страны и, как следствие, снижение спроса на оказываемые предприятием услуги со стороны потребителей.

На сегодняшний день штат сотрудников фитнес-клуба «Подкова» составляет 11 человек: генеральный директор; менеджер клуба (управляющий); бухгалтер; 2 администратора рецепции; 5 персональных тренеров по разным направлениям; 1 уборщица.

1. Проанализировав организационную структуру фитнес-клуба «Подкова», можно сказать, что она является линейно-функциональной. При линейно-функциональной структуре управления всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, возглавляющий фитнес-клуб.
2. Основными рекомендациями в области улучшения деятельности фитнес-клуба являются мероприятия по внедрению дополнительных услуг: СПА, бани-сауны, массаж, установка тренажеров-симуляторов.
3. Так же можно использовать систему купонов, скидок и различных бонусов для привлечения клиентов.

## **Заключение**

Таким образом, спортивный менеджмент - это практика и теория эффективного управления предприятиями спортивной отрасли в условиях рыночной экономики.

На сегодня спортивный менеджмент является одной из образовательных программ. Она ориентирована на подготовку молодых специалистов для управления спортивными клубами и федерациями. Так появляются спортивные агенты, маркетологи и специалисты по продажам, руководители спортивных сооружений, рекламисты, работающие в спортивной сфере, профессионалы смежных отраслей бизнеса.

Конечно, стоит отметить, что роль менеджмента в спортивной индустрии постепенно и неуклонно становится более важной. Это диктуют современные условия развития мирового рынка услуг.

В практической части курсовой работы были рассмотрены основные аспекты деятельности фитнес-клуба «Подкова». «Подкова» - это фитнес-центр нового формата в Московской области, который ориентирован на персональные тренировки. Основные направления работы: тренажерный зал, групповые занятия, реабилитационный фитнес.

В рассматриваемый период предприятие значительно ухудшило свои финансово-экономические показатели по выручке, прибыли от реализации. Главным фактором, оказавшим негативное влияние на формирование конечного финансового результата - прибыли, стали кризисные явления в экономике страны и, как следствие, снижение спроса на оказываемые предприятием услуги со

стороны потребителей.

На сегодняшний день штат сотрудников фитнес-клуба «Подкова» составляет 11 человек: генеральный директор; менеджер клуба (управляющий); бухгалтер; 2 администратора рецепции; 5 персональных тренеров по разным направлениям; 1 уборщица.

Проанализировав организационную структуру фитнес-клуба «Подкова», можно сказать, что она является линейно-функциональной.

Основными рекомендациями в области улучшения деятельности фитнес-клуба являются мероприятия по внедрению дополнительных услуг: СПА, бани-сауны, массаж, установка тренажеров-симуляторов. Так же можно использовать систему купонов, скидок и различных бонусов для привлечения клиентов.

## Список литературы

1. Федеральный закон от 4 декабря 2007 г. N 329-ФЗ "О физической культуре и спорте в Российской Федерации" (с изменениями и дополнениями) [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://base.garant.ru/12157560/>.
2. Вдовин, С.М. Система менеджмента качества организации: Учебное пособие / С.М. Вдовин, Т.А. Салимова, Л.И. Бирюкова. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 299 с.
3. Галкин В. В., Сысоев В. И. Экономика физической культуры и спорта. Учебное пособие для вузов физической культуры. 2-е изд.- Воронеж: Изд-во Моск. Акад. экономики и права, 2010.- с.5-19.
4. Гриценко Н.А. Спортивный менеджмент: понятие, роль, состояние в России [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://conf.sfu-kras.ru/sites/mn2013/thesis/s026/s026-008.pdf>
5. Дашиев А.Б. К вопросу о сущности и роли спортивного менеджмента в физкультурно- спортивных организациях [Электронный ресурс]: Вестник Бурятского государственного университета, №2. - 2014 г. // Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-o-suschnosti-i-rol-i-sportivnogo-menedzhmenta-v-fizkulturno-sportivnyh-organizatsiyah>
6. Муллер, А.Б. Физическая культура: Учебник и практикум для СПО / А.Б. Муллер, Н.С. Дядичкина, Ю.А. Богащенко. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 424 с.
7. Филиппов, С. С. Менеджмент физической культуры и спорта : учебник для академического бакалавриата / С. С. Филиппов. — 3-е изд., испр. и доп. — М. :

Издательство Юрайт, 2017. — 242 с.

8. Филиппов, С.С. Менеджмент в сфере фитнес-услуг: организационно-правовой аспект / С.С. Филиппов, Н.И. Антонова, С.И. Смирнов. – М. : Советский спорт, 2014. – 258 с.
9. <http://fitness-podkova.ru/>
1. Гриценко Н.А. Спортивный менеджмент: понятие, роль, состояние в России [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://conf.sfu-kras.ru/sites/mn2013/thesis/s026/s026-008.pdf> [↑](#)
2. Дашиев А.Б. К вопросу о сущности и роли спортивного менеджмента в физкультурно- спортивных организациях [Электронный ресурс]: Вестник Бурятского государственного университета, №2. – 2014 г. // Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-o-suschnosti-i-rol-i-sportivnogo-menedzhmenta-v-fizk-ulturno-sportivnyh-organizatsiyah> [↑](#)
3. Зубарев Ю.А. Менеджмент и маркетинг в сфере физической культуры и спорта. Издание – Волгоград: ВГАФК, 2017. [↑](#)
4. Алексеев, С.В. Физическая культура и спорт в Российской Федерации: новые вызовы современности: Монография / С.В. Алексеев, Р.Г. Гостев, Ю.Ф. Курамшин. - М.: Теор. и практ. физ. культ., 2017. - 780 с. [↑](#)
5. Галкин В. В., Сысоев В. И. Экономика физической культуры и спорта. Учебное пособие для вузов физической культуры. 2-е изд.– Воронеж: Изд-во Моск. Акад. экономики и права, 2010.– с.5-19. [↑](#)
6. Ефимов В.К. и др. Управление в сфере физической культуры и спорта: Учебное пособие. Ч.1.- Малаховка: МГАФК, 2016. [↑](#)
7. Филиппов, С. С. Менеджмент физической культуры и спорта : учебник для академического бакалавриата / С. С. Филиппов. — 3-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 242 с [↑](#)