

Основные тенденции развития рынка фитнес-услуг и их управленческая специфика

Д. Р. Зайдуллина

студент

Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, Москва, Россия

Аннотация: За последние годы в жизни российского общества произошли изменения, которые напрямую отразились на рынке фитнес-услуг. Были внедрены нововведения как в организационно-методических подходах к управлению фитнес-клубами, так и в реальной практике их управления. Выявленные проблемы в организации работы спортивных объектов потребовали масштабного рассмотрения всех аспектов работы организации, связанных как с теорией и методологией управления, так и с практическими аспектами управленческой деятельности.

Предметом исследования выступают методы и принципы управления фитнес-организациями. Исследовательские результаты заключаются в определении рекомендаций, направленных на усовершенствование управления спортивными объектами.

Ключевые слова: фитнес-услуги, управление спортивными организациями, тенденции развития, фитнес-клуб, здоровый образ жизни.

The main trends in the development of the fitness services market and their managerial specifics

D. R. Zaidullina

Student

Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia

Abstract: In recent years, changes have taken place in the life of Russian society that have affected the fitness services market. Innovations were introduced both in organizational and methodological approaches to the management of fitness clubs, and in the practice of their real management. The identified problems in the field of coverage of management objects of a large-scale consideration of all aspects of the organization's work are considered both with the theory and methodology of management, and with practical aspects of management activities.

The subject of the study is the methodology and principles of managing fitness organizations. The research results are to identify recommendations aimed at improving the management of sports facilities.

Keywords: fitness services, management of sports organizations, development trends, fitness club, healthy lifestyle.

Термин «фитнес» впервые появился в России более двадцати лет назад, тогда как такое комплексное оздоровление организма и ведение здорового образа жизни было недоступно большей части населения страны. В то время первые появившиеся фитнес-клубы начали свое развитие в сегменте премиум-класса. Одним из первых клубов в России стал знаменитый World Class, который по совместительству является фитнес-корпорацией с дочерней компанией «ФизКуль», которая появилась почти сразу после сети «Русской фитнес-группы». На сегодняшний день эта сеть насчитывает 28 клубов премиум-класса, а также 5 организаций бизнес-класса, расположенных в городе Москва.

Со временем стали открываться новые фитнес-центры, а также свое развитие получили и международные сети, такие как «Gold's Gym» и «World Gym». Однако тенденция развития международных фитнес-организаций не получила должного продолжения, и на данный момент доля зарубежных представителей составляет лишь около 1% на российском рынке. Несмотря на активную популяризацию здорового образа жизни в последние годы, россияне по-прежнему не проявляют активный спрос на фитнес-услуги. Согласно статистике, потребляемость услуг в индустрии фитнеса составляет примерно 7% в Москве, однако показатели реальной посещаемости фитнес-центров еще ниже и равны 3–4%. Таким образом, статистика демонстрирует, что из 100% клиентов, купивших абонемент, регулярно приходит на занятия в зал лишь 50% потребителей. А

если рассматривать статистику по России, то активно занимается фитнесом 1% населения. В качестве сравнения статистика посещения фитнеса в США демонстрирует 40% жителей, стабильно пользующихся спортивными услугами, а в Германии этот показатель составляет примерно 14% в каждом городе страны.

На сегодняшний день в Москве работает 550 объектов фитнес-индустрии, из которых 30% являются представителями сетевых брендов. В столице активно растет спрос на фитнес-центры класса премиум, однако наибольшая конкуренция возникает среди клубов среднего ценового диапазона. Так, сегмент бизнес-класса занимает порядка 40–45% всех клубов, который посещает в основном молодежь от 21 до 35 лет, готовые отдавать в среднем от 25 до 50 тысяч в год на услуги фитнеса. Круглосуточная работа клубов в Москве зафиксирована лишь в 30 организациях города Москвы.

Многие крупные фитнес-сети прибегают к расширению предоставляемых услуг путем работы сразу с двумя ценовыми сегментами. К примеру, «Планета Фитнес» и «СпортЛэнд» работают сразу в эконом и бизнес классе, а фитнес-клуб «Зебра» развивается сразу во всех ценовых сегментах от уровня достатка «ниже среднего» до «высокого». В Москве существует фитнес-премия под названием «Лучшие фитнес-клубы Москвы», по результатам которой самой динамично развивающейся сетью стал «Orange&City Fitness».

В таблице 1 отражена структура рынка фитнес-клубов согласно выделяемым сегментам и средней стоимостью годовых абонементов.

Таблица 1

Структура рынка фитнес-клубов города Москвы¹

Сегмент	Стоимость годового абонемента	Доля рынка
Эконом-класс	До 15–20 тыс. руб.	30%
Бизнес-класс	От 20 до 50 тыс. руб.	40%
Премиум-класс	От 50 тыс. руб. и выше	30%

Во время выделения фитнес-клуба в определенный ценовой сегмент, следует обратить внимание на условность цены на абонементы. Основными причинами выступают разное местоположение клуба, разнообразие предоставляемых услуг, категории тренерского состава и так далее. Зачастую даже среди фитнес-клубов одной сети существуют колебания в цене, связанные в большей степени с месторасположением. Еще одним важным фактором является частое внедрение скидок и акций, используемых для привлечения новых клиентов.

В фитнес-центрах, относящихся к разным ценовым категориям, различается спектр предлагаемых услуг. В сегменте класса эконом в основном предлагают только индивидуальные тренировки с тренером и групповые занятия. В сегменте бизнеса клубы зачастую добавляют солярии, посещения сауны и хамама, а также салоны красоты. Чем выше сегмент, тем разнообразнее предлагаемые фитнес-услуги, которые зачастую отходят от стандартных рамок индивидуальных тренировок.

В связи с последними тенденциями ведения здорового образа жизни, особой популярностью стали пользоваться программы под названием «body and mind», которые представлены в большей степени в премиум-сегменте, но также могут встречаться и в бизнесе. Это связано с тем, что ко многим потребителям пришло осознание важности не только красивого и подтянутого тела, но и здорового духа, нормального функционирования всего организма и крепкого мышечного корсета. Данный вид программ включает в себе комплекс тренировок разных направлений от йоги до пилатеса и как раз направлен на реабилитацию, восстановление и проработку всех мышц тела.

В сегменте премиум-класса есть свои изменения. В последние годы все больше обеспеченных людей переходят от уже привычных фитнес-услуг к услугам wellness. Зачастую в премиум-

¹ Ефремова М.В. Анализ российского рынка фитнес-услуг / Ефремова М.В., Чкалова О.В., Бошман Т.К. Экономический анализ: теория и практика. 2015. С. 30.

клубах групповые программы не пользуются популярностью. Состоятельная часть населения все чаще выбирает «wellness» как концепцию, предполагающую индивидуальный подход к каждому клиенту, сбалансированное сочетание разнообразных программ.

Еще одной отличительной особенностью разных ценовых сегментов фитнес-клуба является его вместительность. Чем выше сегмент, тем больший масштаб у клуба. Средняя площадь варьируется от 400 до 3000 м². А расположение центров обычно занимает в спальных районах города, где отстраивают новые жилые комплексы.

На сегодняшний день объем российского фитнес-рынка составляет чуть более 1% от всего числа мирового рынка услуг и сосредоточен он в основном в крупных городах-миллионниках, таких как Москва, Санкт-Петербург, Нижний Новгород и другие. В маленьких городах и населенных пунктах фитнес-услуги не имеют такой популярности.

Уже сейчас фитнес-услуги занимают не последнее место на рынке и продолжают активно развиваться. Люди прибегают к походам в фитнес-клубы для оздоровления наряду с плаванием и занимают 22% от всего спроса на оздоровительные мероприятия, которые посещают люди.

На рисунке наглядно показан спрос на оздоровительные услуги в 2021, где лидирующие позиции занимает плавание и фитнес, в то время как остальные услуги по поддержанию здоровья занимают лишь небольшой процент. Это подтверждает тот факт, что отрасль фитнеса является востребованной и имеет хорошие перспективы на российском рынке.

Таблица 2

Спрос на оздоровительные услуги в 2021 году (% от потенциальных клиентов) ²

Плавание	31.1%
Фитнес	22.2%
Коньки	12.6%
Бильярд	5.2%
Стрелковый спорт	4.4%
Боулинг	3%
Экстрим	3%
Восточные практики	2.2%
Единоборства	2.2%
Горные лыжи	1.5%
Спортивные танцы	1.5%
Футбол	1.5%
Другие виды	9.6%

В Российской Федерации работают более 3000 фитнес-клубов и примерно треть занимают клубы столицы. Московский рынок фитнеса находится в активном развитии и благодаря большой емкости рынка задает основные тенденции в стране. Москва дает толчок к развитию премиум-сегмента, в то время как в регионах большей популярностью пользуется сегмент «эконом». Эксперты выделяют сильное отставание в несколько лет в развитии фитнес-индустрии регионов от столицы. Это связано с тем, что по большей части фитнес-центры располагаются в крупных городах. В стоимостном выражении примерно половина рынка принадлежит Москве.

Различаются и предпочтения о предоставляемых услугах в фитнес-центрах среди как постоянных, так и потенциальных клиентов. Обычно фитнес-клубы строятся на стандартном наборе

² Петрова Т.В. Аналитическая оценка тенденций развития рыночного спроса на рекреационные услуги / Петрова Т.В. Экономика и управление. 2021. С. 38.

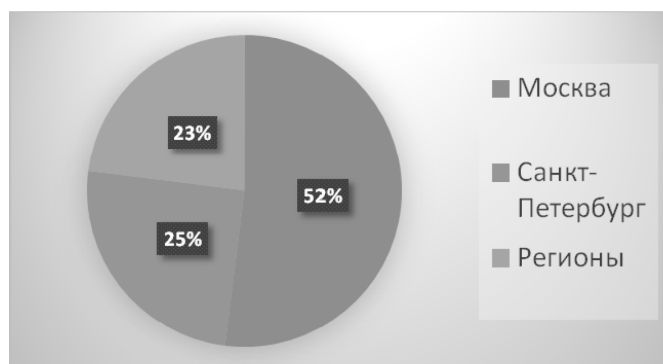


Рис. 1. Структура рынка фитнес-услуг в Российской Федерации в стоимостном выражении в 2019 году, %³

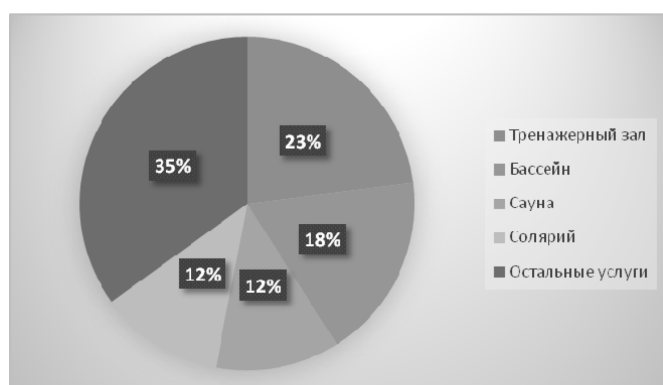


Рис. 2. Рейтинг услуг фитнес-клуба в 2021 году (% от клиентов фитнес-клубов Москвы)⁴

предоставляемых услуг, наиболее популярными местами посещений являются тренажерный зал, который посещает в большей степени мужская половина населения, а также бассейн, солярий, сауны и прочее.

Проведенные исследования показывают, что женская аудитория заинтересована в занятиях спортом ни чуть не меньше мужской, однако они предпочитают занятия групповыми тренировками и танцевальные направления посещению тренажерных залов. В связи с этим возникает идея открытия отдельной студии групповых тренировок как специализированный женский фитнес-клуб.

Согласно статистике, целевая аудитория фитнес-клубов — люди от 20 до 40 лет, однако в последние годы мы можем наблюдать тенденцию к увеличению количества клиентов преклонного возраста. Поэтому в связи с возросшими потребностями современного человека и изменением образа жизни, наиболее популярными являются те клубы, в которых предлагается широкий спектр предложений, специ-

ализированных под конкретные группы населения, такие как создание программ тренировок для пары, исключительно женские программы, предоставление возможности для занятия фитнесом всей семьей, наличие новейшего оборудования разного спектра действия, высококвалифицированный тренерский состав и прочее. В некоторых фитнес-центрах уже присутствуют программы для клиентов 50+, что придает дополнительную привлекательность для потенциально заинтересованных потребителей.

Также важна качественная работа маркетологов по продвижению фитнес-центров и создание позитивного имиджа клуба. Очень важно раскрутиться на первоначальных этапах, это позволит держать ценовую политику на должном уровне и иметь хорошую прибыль.

В 2020 году мир столкнулся с новым вирусом COVID-19, и это сильно отразилось на всей индустрии фитнес-услуг. Пандемия привела к введению ограничительных мер и закрытию ряда заведений на несколько месяцев, в связи с чем многие клубы закрылись или потеряли часть клиентов, перешедших на домашние тренировки. Лишь к 2021 году активность стала постепенно восстанавливаться. В период возобновления работы после вынужденного закрытия спад продаж достигал 35%.

За период пандемии в Москве закрылось 69 фитнес-клубов. Так, в 2020 году общая выручка индустрии фитнеса составила 102 миллиарда рублей, что на 40% ниже показателей 2019 года. Московские фитнес-клубы продемонстрировали наибольшую устойчивость.

³ Фадеева М.Э. Процесс управления спортивной организацией / Фадеева М.Э., Гремина Л.А. В сборнике: Инновации в науке и практике. Сборник статей по материалам XIV международной научно-практической конференции. 2019. С. 15–19.

⁴ Петрова Т.В. Аналитическая оценка тенденций развития рыночного спроса на рекреационные услуги / Петрова Т.В. Экономика и управление. 2021. С. 38.

Таблица 3

Сети фитнес-клубов по объему выручки, 2021 г.⁵

World Class / World Class Lite / «Физкульт»	8,9 млрд. руб.
X-Fit / Fit-Studio	4,0 млрд. руб.
Alex Fitness / Olymp (Afitness)	3,1 млрд. руб.
Fitness House	2,4 млрд. руб.
Территория Фитнеса	1,7 млрд. руб.
Orange Fitness / City Fitness	1,5 млрд. руб.
C.C.C.P.	1,5 млрд. руб.
Fitness Holding	1,3 млрд. руб.

К началу 2022 года объем рынка фитнеса составляет примерно 142 миллиарда рублей, среди которых на долю десяти крупнейших игроков приходится почти 20% всей выручки рынка. Восемь из десяти крупнейших сетей находятся в Москве.

Первые пять мест занимают следующие фитнес клубы: World Class, X-Fit, Alex Fitness, Fitness House и «Территория фитнеса», их совокупная выручка по данным за 2021 год составила более 20 миллиардов рублей. Причем World Class уже многие годы лидирует с большим отрывом и не собирается уступать свои позиции в ближайшем будущем. Согласно данным аналитиков «РБК Исследования рынков» средний прирост выручки в год составляет около 9%.

Однако даже самые крупные игроки на рынке сталкиваются с определенными трудностями в управлении. А проблемы координации и управления несетевых клубов препятствуют полноценному развитию и работе на полной мощности. Очень часто фитнес-клубы сталкиваются с несоответствием желаемого, воспринимаемого и фактического имиджа. Желаемый имидж указан на официальных сайтах клуба, где в подробностях расписаны все преимущества, сильные стороны и красивое оформление залов. Воспринимаемый имидж может сильно отличаться от желаемого ввиду не стыкующихся в заявленных пунктах и реальных условиях. Негативные отзывы клиентов, размещенные в интернет-пространстве, сильно подрывают позиции клубов. Фактический имидж предполагает сухие факты наличия или отсутствия определенных систем в клубе.

В работу всего фитнес-центра может потребоваться добавление некоторых элементов, которые расширят предложение услуг, например, создание кабинета косметолога, открытие дополнительного зала для вело-аэробики и прочее. В связи с этим потребуются расширить штат сотрудников.

Следующей проблемой, присущей фитнес-клубам столицы, является неэффективная маркетинговая стратегия. Уже многие годы маркетинг является неотъемлемой частью развития фитнес-индустрии. Однако, зачастую потраченные силы, время и финансовые средства не оправдывают ожиданий. Реклама не работает, и поток новых клиентов не увеличивается.

Фитнес-клубам важно грамотно составлять план маркетинга на ближайшее будущее, который позволит сохранять конкурентное преимущество над другими клубами. Причем верно составленный план предполагает проведение мероприятий в разных сферах от предложений по усовершенствованию предлагаемых товаров и услуг, до увеличения объемов продаж, расширения доли рынка и повышения эффективности методов продвижения клуба. Реализация стратегии маркетинга должна осуществляться незамедлительно после ее принятия.

Наилучшим вариантом будет составление маркетингового плана с помощью реализации концепции микс-маркетинга «7Р». Данный комплекс включает в себя все необходимые параметры предоставляемых товаров и услуг, которые используют менеджеры для продвижения предло-

⁵ Красильников А.А. Российская фитнес-индустрия в контексте изменений, связанных с пандемией COVID-19 / Красильников А.А., Чубанова Г.Р., Лубышев Е.А. Современные вопросы биомедицины. 2021. С. 17.

жений на рынке. Она включает в себя такие составляющие как: непосредственно товар или услуга, цена, каналы распределения, способы продвижения, процессы обслуживания, персонал и материальную среду.

Услуги фитнес-центра во многом зависят от навыков продаж менеджеров. Профессионалы должны уметь завлечь потенциальных клиентов и побудить их прийти в клуб на пробное посещение. Также часто встречаются неверно подобранные стратегии управления персоналом у менеджеров. Могут возникнуть неоправданные ожидания по работе сотрудников, либо управленец поставит нереалистичный план. Зачастую эффективность снижает недостаточный контроль за деятельностью персонала, а также непонимание последствий всех принятых решений.

Мотивация как одна из функций менеджера предполагает воздействие, которое должно производиться не только на сотрудников и персонал, но и на клиентов организации. Поэтому разработка системы стимулирования должна быть продумана по двум направлениям.

В современных реалиях используются различные методы вознаграждения, чтобы поддерживать приверженность сотрудников на своих рабочих местах. Они позволяют привлекать высококвалифицированных специалистов, которые будут четко выполнять свои обязанности, работая в полную силу на качественный и быстрый результат. Принятые практики могут положительно повлиять на ситуацию в компании, например, минимизация недовольства сотрудников, наличие долгосрочного коллектива, заинтересованность сотрудников в финансовых результатах компании, сплоченная командная работа и так далее.

Для новых клиентов мотивацией к покупке абонемента в фитнес-зал может стать бесплатное пробное посещение клуба, проведение открытых мероприятий таких как мастер-классы известных спортсменов, а также предложения о страховании клиентов на первые месяцы занятий.

Кроме того, очень важной частью работы фитнес-центра является ценообразование. Многие клубы необъективно оценивают свои возможности, позиционируя себя как сегмент бизнеса, а инфраструктура и оборудование соответствует сегменту эконом. Иногда встречаются обратные ситуации, когда цены на абонементы занижены, и это привлекает нежелательный контингент, что также отражается имидже клуба.

Еще одной проблемой является неверно подобранные стратегии управления персоналом у менеджеров. Могут возникнуть неоправданные ожидания по работе сотрудников, либо управленец поставит нереалистичный план. Зачастую эффективность снижает недостаточный контроль за деятельностью персонала, а также непонимание последствий всех принятых решений.

Необходимо распределить ответственность каждого сотрудника за определенный функционал и установить план по достижению результата. Следует на постоянной основе проводить собрания с персоналом и выяснять, чего сотрудники смогли добиться, за какой промежуток времени, а также выявлять недочеты и неудобства в их работе. Правильная координация и делегирование полномочий позволит менеджеру выполнять свою работу качественно, не отвлекаясь на мелкие задания.

Вопрос планирования будущих решений и перспективы развития фитнес-клуба стоит очень остро перед любым менеджером. И в данной области выявлены существенные недочеты, связанные с недостаточной проработкой действий на ближайшее будущее. Так, стратегическое и оперативное планирование, которое обычно используется во многих организациях, в фитнес-клубах применяется довольно редко. Хотя составление плана как набора определенных мероприятий, главной целью которых является достижение установленной цели и реализация потенциала компании, является ключевым элементом успешного управления.

Действия по контролю менеджеров также могут быть усовершенствованы. Важным пунктом для любого профессионала должна быть полная осведомленность о всех происходящих событиях в фитнес-клубе. Причем для этого не обязательно ежедневно с самого утра и до позднего вечера оставаться на рабочем месте, следует использовать вспомогательные средства в виде видеонаблюдения или доверенных лиц, которые будут помогать менеджеру держать руку на пульсе. Для осуществления тщательного контроля, можно воспользоваться данным алгоритмом:

Шаг 1. Выделение критериев, по которым будет осуществляться контроль.

Шаг 2. Анализ проделанной работы и сравнение результатов с предыдущим отчетным периодом.

Шаг 3. Необходимо дать ответ на вопрос: был ли достигнут желаемый результат.

Если ответ положительный, то следует сохранять спланированную стратегию на будущие периоды. Далее сразу производится переход к шагу 5.

Если ответ на шаг 3 отрицательный, то далее приступаем к выяснению причин провала.

Шаг 4. Выясняем, связана ли причина с неверными просчетами планирования, а именно неверно был определен размер рынка, не просчитан объем продаж конкурентов и прочее.

Шаг 4.1. Проведение проверки по пунктам несоответствия, ревизия деятельности сотрудников. Далее производится разработка новой стратегии с обновленной информацией.

Шаг 4.2. Если в процессе проверки выясняется, что причина провала связана с внешними факторами, на которые фитнес-клуб не может повлиять, то производится перерасчет планов на будущий период с учетом внешних изменений.

Шаг 5. Своевременное осуществление учета, анализа и контроля за всеми процессами.

В ходе реализации запланированных изменений предлагается производить отчет показателей, которые могут включать в себя:

- прогнозирование объема продаж (реализации абонементов за отчетный период);
- изменение продаж в % по отношению к предыдущему периоду;
- размер текущей прибыли;
- выделение сумм бюджета на необходимые изменения и реорганизацию;
- выделение суммы из бюджета на рекламу и продвижение фитнес-клуба и прочее.

Таким образом, соблюдая все рекомендации по совершенствованию системы менеджмента, получится достичь повышения эффективности работы фитнес-клубов в городе Москва.

Список литературы

1. Вавилов В.В. Основы менеджмента в фитнес-индустрии / Вавилов В.В. — Киев. 2018. С. 12—18.
2. Голубев И.К. Роль и место менеджеров в структуре спортивных клубов / Голубев И.К. Проблемы и инновации спортивного менеджмента, рекреации и спортивно-оздоровительного туризма: материалы Всероссийской научно-практической конференции. — Казань: Поволжская ГАФКСиТ, 2019. С. 58—60.
3. Гончарова Н.Ю., Гуреева Е.А. Влияние сферы физической культуры и спорта на удовлетворенность жизнью. Путеводитель предпринимателя. 2021. Т. 14. № 4.
4. Гуджоян О.Л. Методы принятия управленческих решений: Учебное пособие / Гуджоян О.Л. — Москва, 2019.
5. Ефремова М.В. Анализ российского рынка фитнес-услуг / Ефремова М.В., Чкалова О.В., Бошман Т.К. Экономический анализ: теория и практика. 2017. С. 30.
6. Корогодина Е.А. Место фитнес-индустрии на рынке платных услуг населению / Корогодина Е.А. Азимут научных исследований: экономика и управление. 2018. Т. 7. № 4 (25). С. 155—157.
7. Красильников А.А. Российская фитнес-индустрия в контексте изменений, связанных с пандемией COVID-19 / Красильников А.А., Чубанова Г.Р., Лубышев Е.А. Современные вопросы биомедицины. 2021. С. 17.
8. Петрова Т.В. Аналитическая оценка тенденций развития рыночного спроса на рекреационные услуги / Петрова Т.В. Экономика и управление. 2021. С. 38.
9. Сухановский Ю.А. Влияние коронавирусной инфекции (Covid-19) на спортивную индустрию в целом, ее последствия и прогнозы на 2021 год / Сухановский Ю.А. В сборнике статей студентов в четырех томах. Издательство Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова. Москва. 2021. С. 61—64.
10. Фадеева М.Э. Процесс управления спортивной организацией / Фадеева М.Э., Гремина Л.А. В сборнике: Инновации в науке и практике. Сборник статей по материалам XIV международной научно-практической конференции. 2019. С. 15—19.
11. Филоненко Н.В. Физкультурно-оздоровительный бизнес в России: цифровые технологии, тренды, прогнозы. Путеводитель предпринимателя. 2021. Т. 14. № 4.
12. Фролко М.С. Проблемы развития спортивного менеджмента в России / Фролко М.С., Галахова В.С. В сборнике: Актуальные проблемы развития современного футбола: теория и методики спортивных

тренировок, менеджмент и маркетинг / Материалы совместной конференции кафедры «Менеджмента и экономики спорта им. В.В. Кузина» и кафедры «Теория и методика Футбола». Под общей редакцией О.В. Жуковой. 2019. С. 324–331.

References

1. Vavilov V.V. Fundamentals of management in the fitness industry / Vavilov V.V. — Kyiv. 2018. P. 12–18.
2. Golubev I.K. The role and place of managers in the structure of sports clubs / Golubev I.K. Problems and innovations in sports management, recreation and sports and health tourism: materials of the All-Russian Scientific and Practical Conference. — Kazan: Povolzhskaya GAFKSiT, 2019. P. 58–60.
3. Goncharova N.Yu., Gureeva E.A. Influence of the sphere of physical culture and sports on life satisfaction. Entrepreneur's guide. 2021. T. 14. No. 4.
4. Gudzhoyan O.L. Management decision-making methods / Gudzhoyan O.L. Tutorial. — Moscow, 2019.
5. Efremova M.V. Analysis of the Russian market of fitness services / Efremova M.V., Chkalova O.V., Boshman T.K. Economic analysis: theory and practice. 2017. P. 30.
6. Korogodina E.A. The place of the fitness industry in the market of paid services to the population / Korogodina E.A. Azimuth of scientific research: economics and management. 2018. V. 7. No. 4 (25). P. 155–157.
7. Krasilnikov A.A. Russian fitness industry in the context of changes associated with the COVID-19 pandemic / Krasilnikov A.A., Chubanova G.R., Lubyshev E.A. Modern issues of biomedicine. 2021. P. 17.
8. Petrova T.V. Analytical assessment of trends in the development of market demand for recreational services / Petrova T.V. Economics and Management. 2021. P. 38.
9. Sukhanovsky Yu.A. The impact of coronavirus infection (Covid-19) on the sports industry as a whole, its consequences and forecasts for 2021 / Sukhanovsky Yu.A. In the collection of students' articles in four volumes. Publishing house Russian University of Economics named after G.V. Plekhanov. — Moscow, 2021. P. 61–64.
10. Fadeeva M.E. The process of managing a sports organization / Fadeeva M.E., Gremina L.A. In the collection: Innovations in science and practice. Collection of articles based on the materials of the XIV international scientific-practical conference. 2019. P. 15–19.
11. Filonenko N.V. Fitness business in Russia: digital technologies, trends, forecasts. Entrepreneur's guide. 2021. T. 14. No. 4.
12. Frolko M.S. Problems of the development of sports management in Russia / Frolko M.S., Galakhova V.S. In the collection: Actual problems of the development of modern football: theory and methods of sports training, management and marketing / Materials of the joint conference of the Department «Management and Economics of Sports named after V.V. Kuzin» and the Department «Theory and Methodology of Football». Under the general editorship of O.V. Zhukova. 2019. S. 324–331.