

ФИЗИЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА И ЗДОРОВЬЕ

PHYSICAL CULTURE AND HEALTH

УДК 796.035
ББК 75.4

DOI 10.47475/2500-0365-2022-17212

МАРКЕТИНГОВЫЕ СТРАТЕГИИ В СФЕРЕ СПОРТИВНО-ОЗДОРОВИТЕЛЬНЫХ УСЛУГ

И. А. Ерошенко, Ю. Я. Низовцева

Волгоградский государственный технический университет, Волгоград, Россия

Сфера спортивно-оздоровительных услуг — это развивающаяся отрасль, которая требует грамотного продвижения. Для этого необходима четкая стратегия, базирующаяся на маркетинговом плане. Статья посвящена описанию принципов выработки и совершенствования маркетинговой стратегии и плана спортивно-оздоровительных услуг, которые позволят выстроить эффективную деятельность спортивно-оздоровительного комплекса в условиях жесткой конкуренции на рынке. Авторами была разработана модель построения стратегии спортивной организации на основе комплексного плана, а также общей стратегии как совокупности тактик по каждой целевой аудитории.

Ключевые слова: физическая культура, спорт, маркетинговые стратегии, позиционирование, услуги, спортивно-оздоровительные услуги.

Введение. Для начала нужно выяснить, что подразумевается под спортивно-оздоровительным комплексом. Спортивно-оздоровительный комплекс — это организация, которая предоставляет спортивно-оздоровительные и рекреационные услуги населению. Он предназначен для проведения спортивных соревнований, игр, турниров, организации учебно-тренировочного процесса, занятий по физкультуре, физкультурно-оздоровительной и спортивно-развлекательной работы по различным видам. В этот комплекс могут входить: тренажерные и игровые залы, теннисный корт, бассейн, аквапарк, боулинг, футбольные или хоккейные площадки. Спортивно-оздоровительные комплексы созданы главным образом для укрепления физического и ментального здоровья населения.

Актуальность. В России сегодня большую часть рынка спортивно-оздоровительных услуг занимают коммерческие организации, большинство из которых — это фитнес-клубы с широким спектром услуг. В период пандемии индустрия спортивных услуг испытывала резкое падение спроса (почти на 40 %) на услуги из-за неблагоприятных

санитарных условий, но после снятия запретов на посещение спортивно-оздоровительных организаций мы наблюдаем рост их посещаемости [7]. В после пандемийное время спортивно-рекреационные услуги прошли этап адаптации под нужды потребителей: им предлагаются специальные комплексы для восстановления здоровья для людей, перенесших covid-19: такие «системы реабилитации» включают в себя дыхательные техники, комплексы фитнес-упражнений для суставов, контрастный душ и многое другое. Но при этом, чтобы «оставаться на плаву» и стойко выдерживать конкуренцию, спортивно-оздоровительные комплексы и организации должны придерживаться четко выстроенной стратегии, чтобы не просто вернуть себе былые обороты, но и добиться превышения прошлых показателей.

При этом отметим, что стратегию в данном случае будем понимать как план. Этого же придерживаются и основатели школы планирования стратегического менеджмента: «Стратегии есть результат контролируемого, осознанного процесса формального планирования, разбиваемого на конкретные шаги...» [4. С. 51]. Поэтому мы будем

рассматривать построение плана для спортивной организации, который необходим для ее появления.

Чтобы убедиться в правильности принимаемых решений, СОК необходимо придерживаться плана по маркетингу. Маркетинговый план — это документ, в котором намечена стратегия организации и система действий, необходимых для осуществления стратегии. При этом не важно, является ли такая организация крупной или небольшой, профессиональной или нет, план по маркетингу является неотъемлемым документом. В спортивных организациях такие планы составляют на год, обеспечивая непрерывность осуществления существующих спортивных программ, а также для продвижения новых видов спортивно-оздоровительных услуг. Маркетинговый план должен включать в себя: анализ имеющейся информации (маркетинговых факторов на основе SWOT-анализа); цели и задачи; информацию о целевой аудитории, маркетинговую стратегию и тактику, их реализацию и анализ полученных результатов (рис. 1).

Для спортивно-оздоровительной организации миссия и видение довольно важны — они помогают сообщить о текущей ситуации и направлениях деятельности организации. Заявление о миссии отличает организацию от других организаций, декларируя, какой бизнес выполняет организация и кому она служит. Рассмотрим несколько примеров миссии российских спортивных комплексов.

Хороший пример — у спорткомплекса «Спартак» в г. Ульяновске: «Мы видим свою миссию в индивидуальном подходе к каждому гостю и предоставлении высококачественных услуг, стремясь «расти» и постоянно удивлять гостей чем-то новым» [9]. Здесь сделан акцент на новаторстве, есть конкретика. Рассмотрим и другие, пусть и менее удачные, примеры: «Мы работаем, чтобы вы отдыхали и были здоровы» (СОК «Звезда», г. Москва) [10]; «На пути к идеальному телу» (СОК «Royal Wellness Club», г. Москва) [11]; «Отличный повод начать здоровый образ жизни» (СОК «Луч», г. Белгород) [12]; «У нас всегда уютно и атмосферно» (СОК «Улиткино дачи», г. Москва) [13]; «Для тех, кто хочет быть в хорошей форме, в гармонии с самим собой и освободиться от накопленных стрессов» (СОК «Гранат», г. Москва) [14]. Данные примеры являются скорее слоганами, но, тем не менее, сообщают о каких-то преимуществах и своем назначении, в них есть посыл. Стоит отметить, что четко сформулированную миссию у спорткомплекса очень трудно встретить в сформулированном виде.

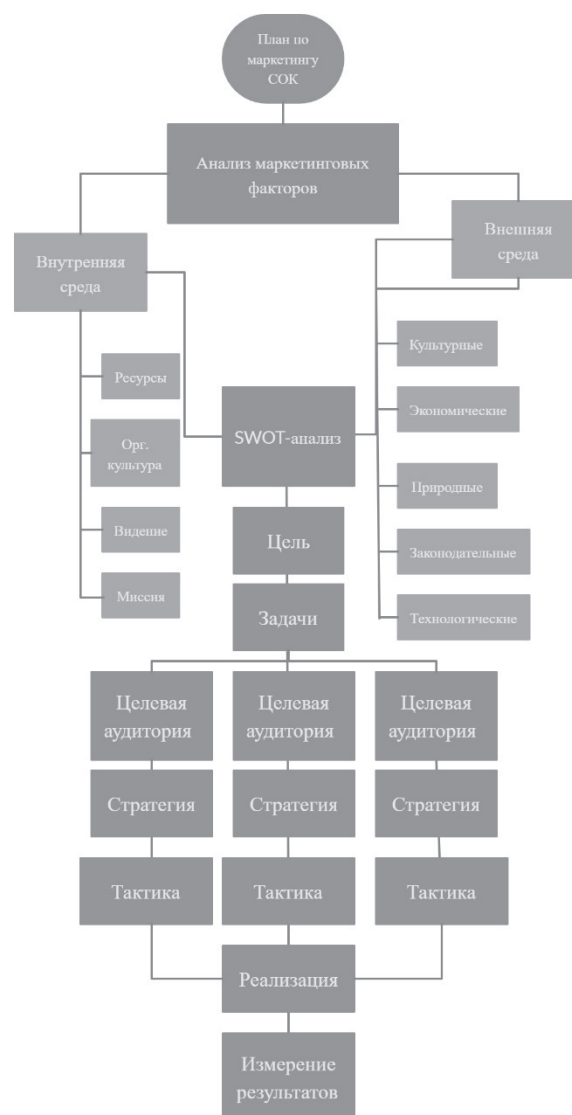


Рис. 1. Модель плана по маркетингу для спортивно-оздоровительного учреждения [авт.]

Стратегический план должен включать такие цели по выручке, чтобы организация могла получать ее как от основного вида деятельности, так и вспомогательных. Например, помимо услуг по тренажерному залу, фитнес-клуб может предлагать закуски и напитки своим посетителям, услуги красоты и т. д.

При этом необходимо иметь систему измеримых показателей (KPI), которые станут идентификаторами эффективности выбранной маркетинговой стратегии. Так, например, для гольф-клубов важной является метрика RevPATТ (revenue per available tee-time) — доход за время игры: общий доход, деленный на время игры [6]. Целью гольф-клуба может являться повышение этого показателя путем увеличения время одной игры или занятия. Пересмотр стратегии ценообразования на основе этого показателя позволяет определить

зависимость изменения цены на количество посетителей клуба и найти возможный резерв для роста цен на услуги.

Определяя свою стратегию, спортивная организация должна учитывать множество факторов внешней и внутренней среды: экономические (чем лучше экономическая обстановка, тем больше людей готовы платить за премиум-услуги, быть членами престижных спортивных клубов), природные (в холодное время года открытые спортивные площадки недоступны), технологические (степень интегрированности организации в интернет-пространство посредством социальных сетей и своего сайта), культурные («мода» на определенные виды активности, например, водный фитнес), законодательные (с 2021 г. планируется введение налогового вычета по спортивно-оздоровительным услугам), количество и степень влияния конкурентов.

При этом, как субъекту быстро развивающейся экономики, спортивно-оздоровительной организации необходимо проводить SWOT-анализ для выявления: своих сильных сторон, на которые необходимо делать ставки при позиционировании; слабых сторон, которые могут быть определены и путем обратной связи с клиентами; возможностей (или основных целей организации); угроз, которые несут с собой факторы внешней и внутренней среды. Так, увеличение выручки и количества клиентов могут быть не единственными стратегическими целями спортивно-оздоровительной организации: это может быть и улучшение имиджа, и укрепление бренда, и повышение ценности для потенциальных спонсоров [5]. Без целей маркетинговые программы не имеют направления и не сфокусированы. При этом главная цель должна разбиваться на задачи. Например, если СОК, оборудованный плавательным бассейном, ставит цель в этом году увеличить количество занимающихся в группах по плаванию, то его задачами в этом направлении могут стать: удержать 90 % посетителей еще с прошлого года; в каждую секцию привлечь дополнительно по 10 пловцов; открыть восемь детских секций; численность занимающихся во взрослых секциях увеличить на 15 %. Далее, эти задачи будут конкретизироваться и делиться на более мелкие, но все они должны быть измеримыми, достижимыми, конкретными, имеющими четкие сроки выполнения.

Одно из наиболее важных решений, которое принимают маркетологи в любой отрасли, — какие рынки они будут обслуживать. Поэтому в этом разделе маркетингового плана содержится

анализ потребительской базы: как организация удовлетворяет потребности клиентов, и кто ими являются (возраст, пол, стиль жизни и другие критерии). Эта часть маркетингового плана должна также включать информацию о размере рынка, рыночных тенденциях, профилях клиентов и долях покупок.

«План игры», или маркетинговая стратегия — это ключевой аспект системы маркетинга спортивно-оздоровительного учреждения. Он определяет, что должно быть выполнено на основе установленных целей и задач. Учитывая то, что каждая организация сталкивается с различными факторами и проблемами, стратегии будут различаться между организациями. Несмотря на это, существуют некоторые базовые модели для разработки стратегии. Далее представлены две общие модели, которые маркетологи часто используют при определении маркетинговых стратегий: это матрица Ансоффа и теория конкурентных цен Портера. В спортивной организации, как правило, происходит выделение нескольких целевых аудиторий по каждому направлению физической культуры. В соответствии с этим, стратегии, ориентированные на каждую из них, будут различны и являться функциональными, но при этом должны опираться на базисные принципы.

И. Ансофф предложил четыре общие стратегии, определяемые желанием организации работать на существующем или новом рынке и предлагать существующие или новые продукты [1]. Так, стратегия проникновения на рынок используется для предложения существующего продукта существующему рынку. Здесь необходимо побуждать существующих потребителей больше пользоваться услугами (постоянно приобретать абонементы), или отбирать клиентов у конкурентов. Одним из примеров использования этой стратегии в организации спортивных занятий будет использование программы вознаграждений, предлагающей клиентам льготы в зависимости от того, как часто они пользуются услугами комплекса. В этом случае они предлагают один и тот же продукт (абонемент) одним и тем же клиентам, но они могут расширить свой бизнес, заставив этих потребителей ходить на занятия чаще.

Стратегия развития рынка используется, если есть возможность предложить существующий продукт новому рынку, для того, чтобы привлечь новые группы потребителей. Примером реализации ее может служить открытие детской комнаты. Молодые мамы, которым не с кем оставить детей, получили бы возможность посещения спортив-

ных занятий, а спорткомплекс — новых клиентов. Спортивный зал может сдаваться в аренду для спортивных и других массовых мероприятий.

Стратегия развития продукта сопровождается предложением новой услуги на существующем рынке. Постоянное появление новых направлений в фитнесе, танцах, йоге — это наиболее распространенные способы ее реализации. Классические виды спортивных занятий постоянно дополняются новыми, — это неотъемлемая часть конкуренции.

Диверсификация — предложение нового продукта существующему рынку. Организации достигают этой стратегии, создавая или предлагая что-то новое текущим клиентам. Открыв в спортивном комплексе спа-центр, организация выходит на рынок услуг красоты, направления послевосстановления — на рынок услуг сохранения и укрепления здоровья.

Общие стратегии Портера — это три основные стратегии, в которых сделана ставка на конкурентное преимущество (рис. 2). Ниже приводится определение каждой стратегии с примерами того, как спортивно-оздоровительный комплекс может воспользоваться каждой стратегией.

Стратегия дифференциации используется для

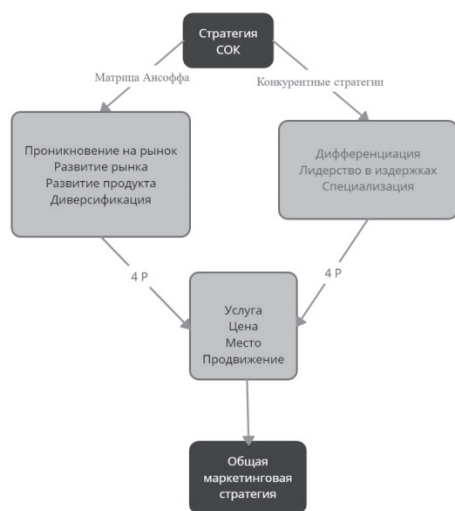


Рис.2. Система конкурентных стратегий для спортивно-оздоровительного комплекса [авт.]

предложения услуги с уникальными характеристиками или преимуществами, которых не предлагают конкуренты. Спортивный клуб или секция может позиционировать себя как единственный в регионе, где участники могут участвовать в профессиональной деятельности (или получать инструкции от профессиональных тренеров, или соревноваться с лучшими командами и т. д.). Ключевым моментом здесь является иллюстрирование желаемых атрибутов или преимуществ услуги.

При этом, альтернативные конкурентные услуги могут иметь примерно те же преимущества, но просто не афишироваться. С этим направлением сопряжено понятие УТП — уникального торгового предложения, то есть, уникальность услуги. Это является одним из важнейших стратегических принципов.

Стратегия лидерства в издержках применяют при предложении продукта по цене ниже, чем у конкурентов. Снижение цены, скидки на годовые абонементы в условиях однообразности предложения могут стать довольно мощным конкурентным преимуществом на фоне конкурентов.

Стратегия специализации строится на предложении услуги узкому рынку. Это позволяет лучше сосредоточиться на потребностях небольшой группы людей. Футбольная секция может стать юниорской, или, наоборот, взрослой. Ограничивая операцию только одной возрастной категорией, рыночные границы становятся существенно уже; однако это может сделать секцию более привлекательной для детей, которым необходимо развить первичные навыки игры в футбол, потому что она ориентирована на их конкретные потребности.

Так как спортивно-оздоровительный комплекс представляет собой сложный объект со множеством рекреационно-спортивных направлений, использовать одну конкретную стратегию в отношении всех видов услуг и для всех целевых групп представляется сложно реализуемым. Необходимо сведение всех операционных стратегий в одну общую, которая будет иметь системный иерархический характер.

Как только этап определения стратегии пройден, переходят к определению тактики, необходимой для реализации маркетингового плана. Тактическое планирование направлено на краткосрочные действия, необходимые для реализации долгосрочных маркетинговых стратегий, и сопряжено с комплексом маркетинга, — набором маркетинговых решений, или 4 P — продуктом, ценой, продвижением и местом (product, price, promotion, place) [2].

Так, в сфере спортивно-оздоровительных услуг «продуктом» обычно является нематериальная услуга (спортивное мероприятие, развлекательная программа, членство в клубе), а не товар (как, например, спорттовары). Поэтому все решения основываются на практическом характере продукта (полезности), а не на его физических характеристиках: какие услуги будут предлагаться,

что в них будет входить, какие удобства и выгоды получают клиенты. Ценовые решения принимаются по основной цене, скидочной политике, ценовой дискриминации (за членство в престижном клубе стоимость будет выше), способы платежа и др. Решения по продвижению связаны с коммуникацией с целевыми потребительскими сегментами. Место предполагает не только место расположения комплекса, но и то, какое оборудование будет использовано, какова будет длительность занятий, как будет проходить инвентаризация.

В секторе спортивно-оздоровительных услуг решения о продвижении могут быть связаны с различными целями, такими как повышение осведомленности, стимулирование спроса и увеличение числа лояльных потребителей. Предлагаются следующие инструменты продвижения:

1. Это, в первую очередь, создание собственного сайта, логотипа и концепции бренда (нанесение изображений символики клуба на спортивную экипировку, тренажеры и т. п.).
2. Сотрудничество с игроками спортивных команд, школами и другими учебными заведениями, которые могут составлять потенциальную клиентскую базу.
3. SMM-продвижение с помощью информационного и обучающего контента, который будет включать в себя не только необходимые разъяснения для интересующихся какими-либо видами спорта, но также и будет возможностью освещения в них своих услуг. Нужно отметить, что любые SMM-активности не могут проводиться без ведения контент-плана.
4. Спонсорство спортивных мероприятий или благотворительность: от регионального уровня при небольшом бюджете до мировых состязаний. Такое сотрудничество является благодатной почвой для долгосрочных отношений.
5. Применение «скрытого маркетинга». Это предполагает анализ мнений людей, которые осведомлены о данной спортивно-оздоровительной организации. Такая обратная связь станет отправной точкой для дальнейшего совершенствования ее работы.

Предпоследним шагом плана являются грамотная реализация и координация. Необходимо помнить о четких временных рамках; все задачи должны быть четко скоординированы в соответствии с тактикой и поручаться конкретным лицам. Измерение результатов — это своеобразная

оценка уровня успеха маркетингового плана, т. е. процесс сравнения результатов с целями, целью которого является определение, подходят ли конкретные стратегии или тактики для достижения целей. Если в результате достижения плана СОК достиг или даже превзошел цель, значит, необходимо продолжать придерживаться установленной тактики. В случаях, когда результаты не соответствуют целям, то необходимо скорректировать или полностью изменить будущий маркетинговый план.

Оценка — это непрерывный процесс, который происходит на протяжении всего планирования, а также в его конце, позволяющий скорректировать свои маркетинговые планы по мере возникновения проблем в ходе реализации плана. В большинстве спортивных организаций планы охватывают длительные периоды времени, поэтому важно включать определенные точки оценки на протяжении всего выполнения плана, чтобы можно было выявить и исправить проблемы своевременно. Например, в спортивной секции можно проводить контроль степени удовлетворенности участников после каждой игры.

Заключение. Эффективный маркетинг в сфере спортивно-оздоровительных услуг требует тщательной проработки и поэтапного планирования. Без этих усилий общий план будет бессмысленным, и вероятность его успеха будет очень низкой. Значительная часть процесса планирования включает сбор и анализ соответствующих данных, чтобы затем принимать обоснованные решения. Затем следует определить цели и задачи, выбрать свои целевые аудитории, определить стратегию и тактику по ним, включающую концепцию маркетинг-микс, и разработать планы реализации и оценки. Рекомендуемый комплексный подход к определению плана и общей стратегии спортивно-оздоровительной организации является, по мнению авторов, современным и методически правильным.

Список литературы

1. Амиев, А. Стратегическое планирование компании — требование сегодняшнего дня / А. Амиев // Актуальные проблемы экономической деятельности и образования в современных условиях : сб. науч. тр. Тринадцатой Междунар. науч.-практ. конф. Оренбург, 25 апреля 2018 года. — Оренбург, 2018. — С. 19—23.
2. Гуляева, А. В. Инновационные методы медиа стратегии и планирования: традиционный микс и интернет-маркетинг / А. В. Гуляева, Н. В. Пашкина, Ф. В. Акулинин // Инструменты и методы

коммерциализации инноваций в современной концепции менеджмента. — Т. 2. — М. : КноРус, 2019. — С. 30—38.

3. Исаков, Т. Б. Маркетинговая деятельность в сфере спортивно-оздоровительных услуг / Т. Б. Исаков // Тенденции развития науки и образования. — 2018. — № 36-4. — С. 67—70.

4. Минцберг, Г. Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстранд, Ж. Лампель. — М. : Альпина Паблишер, 2013. — 367 с.

5. Мызрова, К. А. Клиентская лояльность — инструмент для оценки качества спортивно-оздоровительных услуг в современный период / К. А. Мызрова, Е. В. Рожкова, Т. Г. Триль // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. — 2017. — № 3-3(34). — С. 101—103.

6. Празян, А. К. Некоторые аспекты стратегии ценообразования в организациях и учреждениях физической культуры и спорта / А. К. Празян, И. В. Романенко // Достижения вузовской науки. — 2014. — № 9. — С. 184—186.

7. Филин, С. А. Влияние пандемии COVID-19 на рынок спортивных услуг в России / С. А. Филин, И. А. Иванюк // Молодежь и наука: шаг к успеху : сб. науч. ст. 5-й Всерос. науч. конф. перспективных разработок молодых ученых. Курск : Юго-

Западный государственный университет, 2021. — С. 371—374.

8. Шуманская, А. Б. Становление и развитие инфраструктурных объектов, обеспечивающих функционирование спортивно-оздоровительных комплексов / А. Б. Шуманская // Наука и образование: сохраняя прошлое, создаем будущее : сб. ст. XXIII Междунар. науч.-практ. конф., Пенза, 20 августа 2019 года. — Пенза, 2019. — С. 79—81.

9. Спортивно-оздоровительный комплекс «СПАРТАК» // Спартак. Спортивный комплекс. — URL: <http://bspartak.ru>.

10. Спортивно-оздоровительный комплекс «ЗВЕЗДА» // Звезда. Спортивный комплекс. — URL: <https://www.sok-zvezda.ru>.

11. Спортивный клуб «Royal Wellness Club» // Royal Wellness Club. Спортивный клуб. — URL: <http://www.rwclub.ru>.

12. Спортивно-оздоровительный комплекс «ЛУЧ» // Луч. Спортивный комплекс. — URL: <http://luch31.ru>.

13. Комплекс «Улиткино-дачи» // Улиткино-дачи. Оздоровительный комплекс. — URL: <https://ulitkino.ru/about>.

14. Спортивно-оздоровительный комплекс «ГРАНАТ» // Гранат. Спортивный комплекс. — URL: <http://www.sokgranat.ru>.

Поступила в редакцию 10 июля 2021 г.

Для цитирования: Ерошенко, И. А. Маркетинговые стратегии в сфере спортивно-оздоровительных услуг / И. А. Ерошенко, Ю. Я. Низовцева // Физическая культура. Спорт. Туризм. Двигательная рекреация. — 2021. — Т. 7, № 2. — С. 78—85.

Сведения об авторах

Ерошенко Ирина Александровна — старший преподаватель кафедры физической культуры, Волгоградский государственный технический университет, Волгоград, Россия. **ORCID ID:** 0000-0002-2268-4429. **Author ID:** 626121. **E-mail:** iaeroshenko@mail.ru

Низовцева Юлия Яковлевна — преподаватель кафедры физической культуры, Волгоградский государственный технический университет, Волгоград, Россия. **ORCID ID:** 0000-0002-1847-084X. **Author ID:** 626058. **E-mail:** julia-myasodova@mail.ru

PHYSICAL CULTURE. SPORT. TOURISM. MOTOR RECREATION

2022, vol. 7, no. 2, pp. 78—85.

Marketing strategies for sports and recreation services**Eroshenko I.A.¹, Nizovceva Yu.Ya.²***Volgograd State Technical University, Volgograd, Russia.*¹ *iaeroshenko@mail.ru*² *julia-myasoedova@mail.ru*

The sphere of sports and recreation services is a growing industry that requires competent promotion with a defined strategy based on a marketing plan. The article is devoted to the description of the principles of the development and improvement of a marketing strategy and a plan of sports and recreation services, which will allow to build up the effective working of the sports and recreation complex in the tough competition conditions.

Keywords: *physical culture, sports, marketing strategies, positioning, services, sports and recreation services.*

References

1. Amiev A. Strategicheskoe planirovanie kompanii — trebovanie segodnyashnego dnya [Strategic planning of the company is a requirement of today]. *Aktualnye problemy ekonomicheskoy deyatelnosti i obrazovaniya v sovremennykh usloviyakh* [Actual problems of economic activity and education in modern conditions]. Orenburg, 2018. Pp. 19—23. (In Russ.).
2. Gulyaeva A.V., Pashkina N.V., Akulinin F.V. Innovacionnye metody media strategii i planirovaniya: tradicionnyy mikhs i internet-marketing [Innovative media strategy and planning techniques: traditional mix and internet marketing]. *Instrumenty i metody kommercializatsii innovatsiy v sovremennoy koncepcii menedzhmenta* [Tools and methods of commercialization of innovations in a modern management concept]. Moscow, 2019. Pp. 30—38. (In Russ.).
3. Iskakov T.B. Marketingovaya deyatelnost v sfere sportivno-ozdorovitelnykh uslug [Marketing activities in the field of sports and health services]. *Tendentsii razvitiya nauki i obrazovaniya* [Trends in the development of science and education]. Samara, 2018. Pp. 67—70. (In Russ.).
4. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. Strategicheskoye safari: escursiya po debryam strategicheskogo management [Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management]. Moscow, 2013. 367 p. (In Russ.).
5. Myzrova K.A., Rozhkova E.V., Tril T.G. Klient-skaya loyalsnost — instrument dlya ocenki kachestva sportivno-ozdorovitelnykh uslug v sovremenny period [Customer loyalty is a tool for assessing the quality of sports and health services in the modern period]. *Konkurentosposobnost v globalnom mire: ekonomika, nauka, tekhnologii* [Competitiveness in the global world: economics, science, technology]. Kirov, 2017. Pp. 101—103. (In Russ.).
6. Prazyan A.K., Romanenko I.V. Nekotorye aspekty strategii czenoobrazovaniya v organizatsiyakh i uchrezhdeniyakh fizicheskoy kultury i sporta [Some aspects of the pricing strategy in organizations and institutions of physical culture and sports]. *Dostizheniya vuzovskoy nauki* [Achievements of university science]. Penza, 2014. Pp. 184—186. (In Russ.).
7. Filin S.A., Ivanyuk I.A. Vliyanie pandemii COVID-19 na rynek sportivnykh uslug v Rossii [Impact of the COVID-19 pandemic on the sports services market in Russia]. *Molodezh i nauka: shag k uspekhu* [Youth and science: a step towards success]. Kursk, 2021. Pp. 371—374. (In Russ.).
8. Shumanskaya A.B. Stanovlenie i razvitie infrastrukturykh ob'yektov, obespechivayushih funktsionirovanie sportivno-ozdorovitelnykh kompleksov [Formation and development of infrastructure facilities that ensure the functioning of sports and recreation complexes]. *Nauka i obrazovanie: sohranyaya proshloe, sozdaem budushhee* [Science and education: preserving the past, creating the future]. Penza, 2019. Pp. 79—81. (In Russ.).
9. Sportivno-ozdorovitelnyy kompleks «Spartak». Spartak. Sportivnyy kompleks [Sports and recreation complex «Spartak». Spartak. Sports complex]. Available at: <http://bspartak.ru/>, accessed 20.10.2021 (In Russ.).
10. Sportivno-ozdorovitelnyy kompleks «Zvezda». Zvezda. Sportivnyy kompleks [Sports and recreation complex «Zvezda». Zvezda. Sports complex]. Available at: <https://www.sok-zvezda.ru/>, accessed 20.10.2021 (In Russ.).
11. Sportivnyy klub «Royal Wellness Club». Royal Wellness Club. Sportivnyy klub [Sports club «Royal Wellness Club». Royal Wellness Club. Sport Club]. Available at: <http://www.rwclub.ru/>, accessed 20.10.2021 (In Russ.).
12. Sportivno-ozdorovitelnyy kompleks «Luch». Luch. Sportivnyy kompleks [Sports and recreation

complex «Luch». Luch. Sports complex]. Available at: <http://luch31.ru/>, acceded 20.10.2021 (In Russ.).

13. Комплекс «Ulitkino-dachi». Ulitkino-dachi. Ozdorovitelnyj kompleks [Complex «Ulitkino-dachi». Ulitkino-dachi. Wellness complex]. Available at: <https://ulitkino.ru/about/>, acceded 20.10.2021 (In Russ.).

14. Sportivno-ozdorovitelnyj kompleks «Granat». Granat. Sportivnyj kompleks [Sports and health-improving complex «Granat». Granat. Sports complex]. Available at: <http://www.sokgranat.ru/>, acceded 20.10.2021 (In Russ.).



Это произведение доступно по лицензии Creative Commons «Attribution-NonCommercial» («Атрибуция — Некоммерческое использование») 4.0 Всемирная — <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>