

ЛЕКЦІЯ № 8: БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В СПОРТИВНІЙ ІНДУСТРІЇ

План

1. Підприємницький задум і його реалізація
2. Бізнес-план і його функції
3. Зміст і порядок розробки бізнес-плану
 - 3.1. Вступ
 - 3.2. Основна частина
 - 3.3. Додаток

Основні поняття та терміни: підприємницький задум, комерційний задум, бізнес - планування, ризику, бізнес-план, бізнес-операції, прогнозування, планування, юридична адреса, аналіз ринку, обсяг ринку, сегментація ринку, цінові тенденції, фінансовий аналіз

1. Підприємницький задум і його реалізація

Первинним моментом у будь-якій підприємницькій операції є ідея створення будь-якого виду бізнесу, комерційний задум, пов'язаний із задоволенням певних потреб людей. Тому що все починається з задуму, тому що саме цей компонент має для підприємництва основне значення, - невдалий задум робить комерційну операцію від початку нежиттєздатною. У той же час навіть дуже оригінальна і плідна підприємницька ідея може бути зіпсована невмілим або несвочасним її виконанням.

Підприємницький задум повинен обов'язково спиратися на будь-яку існуючу або майбутню потребу людей, в обмін на задоволення якої підприємець буде отримувати грошові кошти від споживачів. Тільки такий варіант забезпечить міцну економічну базу комерційної операції. Помилка у виборі потреби або невірна оцінка очікуваного попиту гарантовано веде до банкрутства даного виду бізнесу.

Іншими словами, наявність продуктивного задуму - найважливіший фактор успішної підприємницької діяльності. І це цілком природньо, тому що можна мати достатні фінансові та матеріальні ресурси, мати у своєму розпорядженні кваліфікованих працівників, широкі комерційні зв'язки, але не мати підприємницького задуму, який робить непотрібним для виробництва весь наявний у підприємця капітал.

Водночас **підприємницький задум** - це лише загальна ідея здійснення бізнес - операції, її абстрактна конструкція. Наповнити її конкретним змістом, продумати усі деталі майбутньої підприємницької діяльності, погодити усі складові частини необхідних комерційних угод, привести їх у відповідність з реальними фінансовими можливостями, - завдання великої практичної значущості. Власне цей процес і мають на увазі, коли говорять про бізнес - планування.

Саме плідна підприємницька ідея привела до успіху засновника фірми «Adidas» А. Дасслера, який починав свою діяльність зі скромного майстра з пошиття взуття. А підприємницький задум майбутнього бізнесмена був досить простий: для занять спортом необхідно виготовляти спеціальне взуття, причому для кожного виду спорту свою, а для відомих спортсменів - персонально, з огляду на всі індивідуальні особливості та побажання. Так з'явилися в 1920 р. перші кросівки для легкоатлетів.

При осмисленні та прийнятті рішення про реалізацію комерційного задуму підприємцю необхідно визначитися з філософією майбутнього бізнесу, які потреби він буде обслуговувати, на яких ринках працювати, як буде взаємодіяти з партнерами і клієнтами. Ці питання для підприємницької діяльності мають основний характер; від того, наскільки чітко підприємець може на них відповісти, багато в чому залежить майбутній його бізнес.

Підприємець повинен ясно представляти, які потреби він збирається обслуговувати, чітко позначити їх, як би мовити, в «згорнутому» стані. Пояснити цю тезу можна таким чином: у багатьох людей існує потреба в лижних прогулянках, для реалізації якої потрібні лижі та інші аксесуари. У зв'язку з цим можна орієнтувати майбутній бізнес на виробництво лижної продукції. Однак при цьому підприємець вступає у конкурентні відносини з вже існуючими виробниками, які діють на цих ринках, які мають багатий досвід лижного виробництва, налагоджену клієнтуру і репутацію у спортивному світі. Боротьба за споживача на вже сформованих ринках буде жорстка,

а шанси перемогти у такому протиборстві у новачків будуть невеликі. Відповідно прибуток, отриманий на цих ринках, буде незначним.

Існує і інший варіант входження у бізнес - реалізувати народження, «згорнута» потреба, самому сформувати новий ринок і стати на ньому лідером. Цей шлях, хоча і більш перспективний, але є більш ризикованим. Існують, зокрема, великі ризики, якщо попит виявиться нестійким або короткочасним, ємність ринків буде мала, а замість прибутку будуть фіксуватися збитки.

Звичайно, такі ризики завжди існують. Однак і прибутковість нового бізнесу може бути неспівставною з доходами на традиційних і вже сформованих ринках. Наприклад, підприємець вибирає не виробництво лиж, а виготовлення сноубордів. Якщо молодіжна мода і екстремальний спорт будуть динамічно розвиватися в цьому напрямку, то виробник нової, інноваційної, продукції виявиться у вигаді і всі комерційні ризики окупляться сторицею.

Необхідно також відзначити, що при практичній реалізації комерційного задуму підприємець повинен проявити, крім творчих, ще і організаторські здібності, вміння взаємодіяти із людьми із підприємствами, забезпечувати з'єднання трудових ресурсів із засобами виробництва. Саме організаторський талант, цілеспрямованість і вміння керувати людьми і подіями - запорука підприємницького успіху. Але навіть за наявності беззаперечних талантів і здібностей підприємцю не варто сподіватися на випадок і везіння; головною підмогою в успішній реалізації бізнесу є хороша попередня опрацьованість усіх аспектів майбутньої діяльності, що втілюється в бізнес-плані.

2. Бізнес-план і його функції

Реалізація будь-якого підприємницького задуму потребує побудови плану, який включав би в себе детальну програму проведення даної бізнес - операції з виділенням окремих етапів її здійснення і приведенням необхідних фінансових та інших розрахунків. Якщо підприємницький задум здійснюється поряд з іншими проектами і виробничою програмою фірми, то необхідна також ув'язка що проводить бізнес - операцію з іншими виробничими, торговельними та організаційними заходами. У цьому сенсі слід розглядати реалізацію підприємницького задуму як частину єдиного комплексного плану підприємства.

Документ, у якому обґрунтовується підприємницький задум і викладається програма втілення в життя задуманого, **отримує назву бізнес-плану**.

Бізнес-план таким чином являє собою цілісну програму, в якій наводяться економічні, технічні, організаційні заходи, а також наводяться прогнози оцінки та необхідні обґрунтування щодо здійснення бізнес-проекту на практиці.

Складається бізнес-план для різних цілей - при створенні нових виробництв та реорганізації вже існуючих підприємств, диверсифікації бізнесу, для обґрунтування будь-яких комерційних проектів і операцій.

Як правило, бізнес-план виконує три основні функції:

- Визначає основні напрямки для стратегічного і внутрішнього фірмового планування, а також є базою по втіленню в життя виробничої стратегії фірми на період до п'яти років;

- Є основою для конструктивних переговорів із зовнішніми організаціями - інвесторами, комерційними банками, іноземними партнерами, урядовими структурами з метою отримання кредитних ресурсів;

- Визначає критерії для подальшого контролю та оцінки виконання цієї бізнес-операції.

Таким чином, бізнес-план необхідний як інструмент прогнозування і перспективного планування, де викладається комплекс заходів з реалізації поставлених економічних цілей.

Якісний бізнес-план містить історію розвитку фірми, оцінку її поточного фінансового стану, а також маркетингові дослідження ринку і ті положення, які фірма може зайняти на ринку в результаті проведення цієї бізнес-операції. Крім того, бізнес-план пояснює інвесторам мету і призначення бізнес-проекту, аргументує потребу в капітальних вкладеннях, позначає можливі комерційні, законодавчі і політичні ризики.

3. Зміст і порядок розробки бізнес-плану

Структура та зміст бізнес-плану, як правило, жорстко не регламентується. Найчастіше немає необхідності дотримуватися будь-якої одноманітної, уніфікованої форми цього документа, тому що комерційні операції, які проводяться різними фірмами можуть значно диференціюватися

по самих різних параметрах, цілям і галузям. Справді, обсяги та терміни проведення операцій для великого та малого бізнесу часто неоднакові; значною мірою різняться бізнес-операції в торгівлі, промисловості, фінансів або сфері послуг. Але в той же час логіка побудови будь-якого бізнес-плану має єдину спрямованість, яка зумовлює деяку загальну структуру і схожу концепцію змісту переважної більшості бізнес-планів.

Як правило, бізнес-план складається з трьох основних частин, які містять такі підрозділи:

1. Вступ:

- Вступ і ділове резюме;
- Цілі реалізації проекту.

2. Основна (головна) частина:

- Аналіз існуючої ситуації;
- Відомості про керівництво фірми;
- Опис продукції або послуг;
- Аналіз ринку;
- Розробка маркетингової стратегії;
- Ресурсне забезпечення;
- Тактика продажів;
- Фінансові та інші прогнози.

3. Додаток.

Розглянемо коротко зміст окремих статей бізнес-плану в цілому і на конкретному прикладі. Як приклад візьмемо бізнес-план фірми «Аріель-Спорт», яка надає послуги населенню м. Києва та області у сфері аквааеробіки і фітнесу.

3.1. Вступ

У вступній частині бізнес-плану наводяться загальні відомості про компанію, історію її створення, поточному фінансовому становищі і перспективи розвитку бізнесу. Далі показується існуюча на ринку ситуація, розкривається задум підприємницької ідеї і ставляться мети комерційного проекту. Тут же наводиться резюме.

Короткий вступ дає зацікавленим особам уявлення про компанію. Така інформація призначається для інвесторів, малознайомих з діяльністю фірми. Якщо фірма тільки створюється, то вказуються передумови для заняття даним видом підприємницької діяльності, обґрунтовується і аргументується такий крок.

Відомості про компанію та її бізнесі (короткий вступ)

Фірма «Аріель-Спорт» почала роботу в грудні 2009 р. у м. Києві і представляє собою групу з чотирьох підприємств. Завданням фірми задоволення попиту на якісні послуги в галузі спортивної аеробіки та бодібілдингу. Підставою для рентабельної роботи фірми служать наступні передумови.

1. Протягом останніх трьох років ринок спортивних послуг у сфері аеробіки, фітнесу та бодібілдингу дає істотне зростання (до 15% на рік).

2. Наявні на ринку конкуренти не можуть забезпечити усіх бажаючих якісними послугами.

3. Фірма «Аріель-Спорт» може надати клієнтам такий набір послуг, який недоступний більшості конкурентів.

Базуючись на вищевикладених передумовах, ми прогнозуємо, що фірма може протягом 2-х років завоювати до 15% ринку, що забезпечить чистий прибуток до кінця 1-го року в розмірі 360 тис. грн.; До кінця 2-го року - в 500 тис. грн.

Історія фірми

Фірму «Аріель-Спорт» відкрито в грудні 2009 р. з метою надання послуг населенню в області рухової активності та оздоровлення за прийнятними цінами.

В даний час у м. Києві не має на достатньому рівні бажаної кількості спортивно-фізкультурних клубів, які надають своїм клієнтам якісні послуги. Значну частку ринку займає фірма «Аріель», однак її філії не охоплюють усі житлові райони.

Стратегічна установка фірми «Аріель-Спорт» - персональна турбота про моральне і фізичне здоров'я кожного клієнта, надання йому якісних і недорогих послуг. Ми припускаємо, що дана стратегія виявиться вирішальним фактором для процвітання фірми.

Для своєї діяльності фірма «Аріель-Спорт» обирає три райони міста:

- Центральний;
- Радянський;
- Лівобережний.

Такий вибір обумовлений наступними причинами:

- В даних районах найбільшу кількість потенційних клієнтів фірми (жінок у віці від 14 до 45 років і чоловіків у віці від 16 до 40 років). Всього - 97 тис. чол.;
- В цих районах середній рівень доходу населення на 8% вище, ніж в інших районах;
- Активний відпочинок стає все більш популярним у широких масах населення, що дозволить залучити у сферу даного бізнесу інші вікові категорії потенційних клієнтів.

У вступній частині бізнес-плану бажано також відобразити і такі важливі цілі проекту, як зростання популярності фірми та її благодійну діяльність.

Популярність у широких колах громадськості створює фірмі позитивний імідж, формує стійку позитивну репутацію вироблених нею товарів та послуг. У відомому сенсі позитивний імідж можна розглядати як капітал фірми, складову частину її нематеріальних активів. Довіра споживачів до фірми, їх відмінна оцінка її продукції - найважливіша компонента успішного бізнесу.

Важливу роль у справі створення доброго імені фірмі є благодійність. Як показала практика, споживачі з більшою довірою і симпатією ставляться до тих виробників, які здійснюють безкорисливу допомогу людям похилого віку, громадянам, установам культури, спорту та охорони здоров'я. У зв'язку з цими обставинами в бізнес-плані доцільно згадати і цей бік діяльності фірми (якщо така планується).

Очевидно, що «Вступ» - життєво важливий розділ бізнес-плану; саме він формує спільну думку про документи в цілому, тому що дає уявлення про підприємницькі задумки, компетентності осіб, які склали бізнес-план і кваліфікації керівництва фірми. Якщо вступ складено невдало, то велика ймовірність того, що інвестори не стануть обтяжувати себе подальшим уважним вивченням бізнес-плану і вже на цій стадії відказуються від фінансових вкладень у даний комерційний проект.

3.2. Основна частина

Найчастіше основна частина відкривається відомостями про власників фірми і її керуючих: яку вони мають освіту, який їхній рік, навички, практичний досвід. Наводяться також відомості про організаційно-правову форму підприємства та структуру його управління.

Основна частина бізнес-плану фірми «Аріель-Спорт»

Повна назва фірми: товариство з обмеженою відповідальністю «Аріель-Спорт».

Тип підприємницької діяльності: надання послуг в області шейпінгу, фітнесу та бодібілдингу (атлетичної гімнастики).

Юридична адреса: м. Київ, вул. К. Маркса, 228.

Власник: Миколаїв Дмитро Сергійович.

Засновником фірми «Аріель-Спорт» є Миколаїв Дмитро Сергійович, 1962 року народження, освіта вища. У 1985 р. закінчив тренерський факультет Київського державного інституту фізичної культури. Після закінчення КДІФК у 1990 р. Миколаїв Д.С. поступив на роботу до Школи вищої спортивної майстерності тренером з гімнастики. У 1996 р. перейшов на роботу в Обласний спортивний комітет на посаду заступника представника. У 1998 р. закінчив Інститут менеджменту та маркетингу. З 1999 р. займається підприємницькою діяльністю в області фізичної культури і спорту.

Далі в бізнес-плані наводиться опис товару або послуги, яка буде надаватися в результаті реалізації даного комерційного проекту. Якщо об'єктом виробництва є товар, його бажано продемонструвати в натуральній формі - у вигляді дослідного зразка або макета. Крім того, що випускається товар або надаються послуги необхідно забезпечити докладним описом із зазначенням його характерних властивостей і особливостей.

У цьому ж розділі можуть бути приведені деякі прогностичні оцінки - в частині споживчого попиту, впливу пори року на збут продукції, а також проаналізовано життєвий цикл пропонуваного товару або послуги.

Прогностичні оцінки і аналіз життєвого циклу передбачуваної послуги

Вплив пори року. Робота на ринках спортивних послуг пов'язана з циклічними явищами. З кінця травня по кінець серпня спостерігається деякий спад у кількості клієнтури, що досягає 25-

30% від загальної кількості. Ця обставина пов'язана з періодом відпусток і виїздом багатьох клієнтів в місяці проведення відпочинку.

Після періоду літніх відпусток кількість клієнтів відновлюється, обсяг грошових надходжень від надання спортивних послуг збільшується.

Життєвий цикл галузі. Цикл галузі надання спортивних послуг в цілому наступний.

1. Темпи зростання - стабільні.
2. Частка ринку - значна.
3. Перелік послуг, що надаються - сталий (з невеликими вдосконаленнями).
4. Фінансові показники - велика частка готівкових грошей, відсутність заборгованості.
5. Стабільність частки ринку - глибока.
6. 6. Вхідження в ринок - відносно нескладне.

Після приведення даних розділів проводиться аналіз ринків збуту товарів або послуг. Тут же дається оцінка поточної та майбутньої кон'юнктури ринку, а також прогнозуються обсяги і динаміка продажу в короткостроковій та довгостроковій перспективі.

Проведені в бізнес-плані дослідження ринку можуть спиратися на попередні домовленості з потенційними споживачами, які можуть заздалегідь вказати необхідні їм обсяги товарів або послуг, а також прийнятні ціни на них. Такий варіант найбільш простий, надійний і легко реалізується, але в реальному, в господарській практиці зустрічається досить рідко. Набагато частіше при складанні бізнес-плану змушені проводити аналіз ринків збуту в умовах більшої чи меншої невизначеності, коли стан попиту та пропозиції змінюється в часі у неочевидному напрямку. Визначити цей напрямок і вказати передумови появи даних цінових тенденцій - основне завдання розділу «Аналіз ринку збуту».

Слід зазначити, що розвиток ситуації на тому чи іншому ринку найчастіше не є жорстко заданим, детермінованим; на ринкову кон'юнктуру можна впливати засобами реклами і маркетингу з метою активізації продажів продукції, яка виробляється. Якщо подібні заходи передбачаються, вони також повинні знайти спростування у даній частині бізнес-плану.

Аналіз ринку

Обсяг ринку. «Аріель-Спорт» займе частку ринку м. Києва, який охоплює Центральний, Радянський і Лівобережний райони, а також прилеглі до цих районів житлові масиви. Фірма зосередить свою увагу на людей, які цікавляться активним відпочинком і бажають поліпшити свої зовнішні дані і показники здоров'я.

Сегментація ринку. Основні клієнти та їх аналіз. Географія ринку - у межах міської межі, а також до 14% потенційних клієнтів - з навколишніх селищ і дачної зони.

Типові клієнти фірми «Аріель-Спорт» - жінки від 14 до 45 років і чоловіки у віці від 16 до 40 років з яскраво вираженим інтересом до оздоровчих вправ та здорового способу життя. Клієнти цього типу мають, як правило, вищу або середню спеціальну освіту і досить гарні матеріальні умови; вони забезпечують до 90% реалізованих спортивних послуг.

«Аріель-Спорт» планує залучати інші категорії клієнтів - жінок у віці від 45 років і вище, організувати так звані групи здоров'я.

Крім того, планується організація груп клієнтів по типу «мати - донька», побудованих за сімейною ознакою. Робота таких груп, за нашими розрахунками, збільшить прибуток фірми на 8-9%.

Тактика продажів. На заняттях з атлетичної гімнастики, шейпінгу та аеробіки в 7 гімнастичних залах, орендованих фірмою, будуть одночасно працювати 14 тренерів-інструкторів і 7 медичних працівників, які будуть проводити заняття, надавати клієнтам консультаційні послуги та проводити тестування. При цьому кожен клієнт «Аріель-Спорт» перебуватиме на медичному персональному обліку, йому будуть надаватися додаткові платні послуги по оздоровчому масажу та фітотерапії.

Для постійних клієнтів (тобто осіб, які займаються в залах фірми більше 6 місяців) діятимуть знижки в оплаті спортивних послуг, а також надаватиметься можливість оплати занять і додаткових послуг в розстрочку (тоді як для інших категорій встановлюється передоплата).

Цінові тенденції. Ціни на спортивні та оздоровчі послуги на ринках Києва в даний час досить високі і становлять інтервал від 200 до 550 грн. на місяць занять.

У найближчі 1,5-2 роки на цьому ринку будуть найбільш помітно проявлятися дві цінові тенденції: з одного боку, через зростання конкуренції ціни будуть знижуватися (орієнтовно на 5% на рік), з іншого боку, через інфляційні процеси їх номінальний розмір буде збільшуватися і становитиме 400-500 грн. до кінця 2010 р.

«Аріель-Спорт» буде підтримувати конкурентоспроможність, утримуючи ціни в діапазоні цін основних конкурентів з відхиленням плюс-мінус 2%.

Рекламна діяльність. Стратегія реклами заснована на використанні таких засобів:

- 1) радіо «Європа плюс», «Радіо 101», «Русское радио»;
- 2) телеканалів «Інтер», 5 канал, «1+1»;
- 3) директ-мейл (пряма поштова розсилка за списком);
- 4) газет «Твое здоров'я» і «Спорт-експрес».

Реклама на стадії створення фірми буде розподілена наступним чином: 20% - газети, 25% - радіо, 30% - телебачення, 25% - директ-мейл.

Рекламна кампанія буде проводитися з використанням конкурсів, розіграшами призів і залученням спонсорів.

Будь-яка фірма, яка здійснює підприємницьку діяльність, піддається різного роду ризиків-законодавчим, комерційним, політичним, галузевим, циклічним. Ризики укладаються у тому, що несподівано можуть відбутися істотні зміни, наприклад, у законодавчій сфері (можуть бути введені в дію нові правові акти щодо зміни оподаткування, в частині реєстрації та ліцензування підприємницької діяльності), у комерційної діяльності та конкурентному середовищі (конкуренти можуть раптово поставити на ринок товар ринкової новизни, який значно зменшить кількість клієнтів фірми), в макроекономічній сфері (наприклад, через неправильну економічну політику уряду суттєво знизиться купівельна спроможність клієнтів фірми). Можливі і інші ризики. У зв'язку з цим аналіз можливих ризиків є важливою складовою частиною бізнес-плану.

У заключному розділі основної частини бізнес-плану приводиться фінансовий аналіз діяльності фірми, де наводяться відомості з джерел власного і позикового капіталу, термінах погашення кредитів та інші фінансові показники і розрахунки.

Фінансовий аналіз

Основними джерелами фінансового капіталу для забезпечення початкового функціонування фірми можуть бути кошти партнерів і банківський кредит. Цим кредиторам протягом першого року роботи надаватимуться щомісячні відомості про доходи, в наступні 2 роки - щорічні відомості.

Разом зі звітом про доходи і витрати інвесторам буде надаватися балансовий звіт. У документи включені відомості про грошову готівку, яка надходить від платежів та інших активів, а також про обов'язкові платежі.

Аналіз досягнення беззбитковості показує, з якого моменту «Аріель-Спорт» зможе управляти своїми постійними і змінними витратами і почати приносити прибуток.

Цей графік заснований на оцінці обсягу продажів протягом 12 місяців і вказує розмір покриваючих постійних і тимчасових витрат, необхідних для отримання прибутку.

3.3. Додаток

Практично будь-який бізнес-план має додатки, де розміщені допоміжні матеріали, які допомагають інвесторам краще уявити собі продукцію, яка буде виготовлятися в наслідок реалізації бізнес-проекту. Це можуть бути промислові зразки продукції, макети товару, деякі відеоматеріали, схеми під'їзних шляхів і клієнто-потоки.

Програма також містить необхідні розрахунки, експертні висновки і оцінки, копії контрактів, зразки фінансової звітності. Увесь комплекс представлених в додатку матеріалів, який завершує створення цілісного уявлення про бізнес-план, команди виконавців, їх компетентності та кваліфікації.



Питання для самоперевірки та контролю знань

1. Що являє собою підприємницький задум?
2. Яку роль відіграє підприємницький задум у комерційній діяльності?
3. Для чого потрібен бізнес-план? Для кого він призначений?
4. Які функції виконує бізнес-план?
5. Який зміст бізнес-плану? З яких основних частин складається бізнес-план?
6. Яку інформацію містить вступна частина бізнес-плану?
7. Які розділи містить основна частина бізнес-плану? Які дані там наводяться?

8. Що являє собою додаток бізнес-плану? Які матеріали він містить?

Рекомендована література

Основна:

1. Гальченко Л.В. Маркетинг у спорті: навч.-метод. посібник. Запоріжжя : ЗНУ, 2016. 111 с.
2. Кожушко Л.Ф., Кузнецова Т.О., Судак О.Ю. Основи менеджменту і маркетингу. Рівне: НУВГП, 2016. 291 с.
3. Прокопова Л. І., Чхайло М. Б. Основи маркетингу і менеджменту фізкультурно-оздоровчих послуг: навч. посібник. Суми: Вид-во СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2012. 298с.
4. Галкин, В.В. Экономика и управление физической культурой и спортом : учеб. пособие . Ростов н/Д: Феникс, 2006. 448с.
5. Еншин, М.М. Спортивный менеджмент и маркетинг : учебно-методический комплекс. Новополюк: Полоцкий государственный университет, 2008. 252с.
6. Кобринский, М.Е. Организационно-методические аспекты управления спортом. Минск: БГУФК, 2010. 217 с.
7. 5. Еншин, М.М. Спортивный менеджмент и маркетинг: учеб. пособие. Минск: БГУФК, 2005. 229 с.
8. Зубарев, Ю.А. Менеджмент и маркетинг в сфере физической культуры спорта: учеб. пособие. Волгоград: ОФСЕТ, 2008. 162 с.

Додаткова:

1. Балабанова Л.В., Юзик Л.О. Рекламний менеджмент: підручник. Київ: ЦУЛ, 2013. 391 с.
2. Гальченко Л.В., Дядечко І.Є., Горох О.О. Роль і значення вболівальників у структурі спортивної індустрії. Вісник Запорізького національного університету. 2019. №1. С. 84-91
3. Жданова О., Чеховська Л. Основи управління сферою фізичної культури і спорту: навч. посіб. Львів: ЛДУФК, 2017. 244 с.
4. Калетнік Г.М. Ціхановська В.М., Ціхановська О.М. Менеджмент і маркетинг: навч. посіб. Київ: Хай-Тек Прес, 2011. 579 с.
5. Криштанович С. Спортивний менеджмент : навч. посіб. Львів : ЛДУФК ім. Івана Боберського, 2020. 208 с.