

УДК 33 DOI: 10.14451/1.239.389

Разработка антикризисной стратегии развития для предприятия фитнес-индустрии

© 2024 **Андреев Иван Павлович**

Аспирант. Московский финансово-промышленный университет Синергия, Москва, Россия.

E-mail: super.andreevivan20@yandex.ru

Ключевые слова: фитнес-индустрия, стратегия, риск, затраты, рынок, государственная поддержка, пандемия COVID-19.

Целью исследования является разработка механизма подбора оптимальной антикризисной стратегии предприятий фитнес-индустрии. Объект исследования – фитнес-индустрия. Предмет исследования – стратегическое управление в фитнес-индустрии. Методы исследования: анализ, синтез информации, проблемный анализ, SWOT-анализ, позиционирование. В работе проведен анализ предпосылок к формированию новых стратегий и механизмов, их подбора для фитнес-индустрии. В теоретической части работы проведен анализ российских и зарубежных исследований по теме проблематики стратегического управления предприятиями фитнес-индустрии после пандемии COVID-19, а также их деятельности в условиях антироссийских санкций и созданных ограничений. В практической части работы выполнен SWOT-анализ российской фитнес-индустрии, в результате чего получены различные варианты уточнения существующей стратегии предприятия в зависимости от возможностей и угроз, а также сильных и слабых сторон. На основе исследования ведущих компаний на рынке Москвы и Московской области разработан механизм подбора антикризисной стратегии для предприятия фитнес-индустрии в зависимости от выручки и уровня дохода.

Актуальность выбранной темы связана с макроэкономическими процессами, происходящими в российском бизнесе на фоне внешних и внутренних потрясений. Несмотря на рост потребительского сектора и в особенности сферы услуг в 2022 году на 5% [6] и в 2023 году на 4,4% [5], общая стоимость ведения и содержания бизнеса выросла гораздо больше. Инфляция и удорожание кредитов приводят к тому, что в сфере услуг наблюдается формирование новых подходов к стратегическому управлению и долгосрочному планированию [7, с. 530].

Проблемы и вызовы фитнес индустрии послед-

них лет широко исследованы в работах российских и зарубежных авторов. В исследовании Ро М. анализируется риск посещения очного тренажерного зала в нынешней глобальной ситуации и определяются его перспективы. В первой части исследования было установлено, что проблемы, с которыми сталкивается сектор очного фитнеса, заключаются в том, что он подвержен высокому риску распространения COVID-19 и, следовательно, сталкивается с риском частого закрытия и страхом потребителей. Более того, из-за закрытия во время карантина COVID-19 спортивные залы испытывают большие финансовые трудности, поскольку не имеют возможно-

сти оплатить труд работников и аренду. Кроме того, появление фитнес-индустрии онлайн во время пандемии привело к тому, что все меньше людей захотели посещать тренажерный зал, особенно в связи с потерей профессиональных тренеров из-за снижения заработной платы [3, с. 656]. Во второй части исследования анализировались новые тенденции на рынке после пандемии. Во-первых, в нем признается растущий спрос на фитнес-рынке. Это говорит о том, что у спортивных залов с эффективной бизнес-моделью может быть много потенциальных клиентов. Во-вторых, было установлено, что спрос в основном растет на тренажерные залы с высококачественным брендом, поскольку все больше потребителей из среднего класса осознают важность здоровья и физической формы. В-третьих, в нем предлагается, чтобы тренажерные залы тесно объединяли вопросы здоровья и фитнеса, поскольку люди гораздо больше внимания уделяют здоровью, чем в эпоху, предшествовавшую пандемии. В третьей части предлагаются некоторые рекомендации о том, как сделать спортивные залы более конкурентоспособными. Тренажерные залы могут предложить больше услуг, связанных со здоровьем, и индивидуальные консультации по вопросам здоровья. Более того, предлагается, чтобы спортивные залы предоставляли более широкий спектр занятий, повышали качество услуг и создавали уникальную клубную культуру. Кроме того, рекомендуется усилить онлайн-аспект сервиса, включая предоставление потребителям онлайн-уроков и системы бронирования [11].

В проведенном авторами анализе статей о здоровье и фитнесе описываются направления развития спортивных залов после пандемии. Авторы верят, что в будущем будут процветать бутик-тренажерные залы, цифровизация фитнеса, переход к разработке программного обеспечения компаниями, реинжиниринг в соответствии с требованиями здравоохранения, персонализация и сочетание домашних и онлайн-сервисов. [10, с. 30] В целом, большинство исследований показали будущее фитнес-индустрии на макроуровне, и они подтверждают быстро-

растущую тенденцию онлайн-фитнеса. В отличие от этого, в очень немногих исследованиях были даны рекомендации относительно будущего развития очных тренажерных залов, и ни в одном из них не было подробных сведений. Следовательно, данное исследование будет сосредоточено на том, как сделать очные тренажерные залы более конкурентоспособными по сравнению с онлайн-сектором фитнеса и как эти два сектора фитнеса могли бы дополнять друг друга, чтобы соответствовать потребностям людей в здоровье и физической форме.

В другом исследовании также описывается текущая ситуация на рынке фитнес-индустрии и ее будущие тенденции. В ходе исследования было установлено, что сектору персонального фитнеса становится все труднее выживать в условиях стремительного развития онлайн-фитнеса. Более того, в нем признается, что люди осознали важность здоровья и фитнеса после пандемии. Кроме того, было обнаружено, что люди не только занимаются традиционными видами спорта, такими как бег, но и начали пробовать широкий спектр других видов физической активности, таких как йога и фрисби. Во второй части рассматриваются будущие тенденции на рынке фитнеса; к ним относятся развитие онлайн-фитнеса, сочетание гейминга и фитнес-индустрии, а также растущий спрос на индивидуальные планы тренировок. В третьей части предлагаются некоторые идеи по развитию очных тренажерных залов, включая предоставление персонализированного сервиса и продажу комбинации онлайн- и очных занятий [12].

Фитнес-индустрия сегодня является важной частью сферы услуг. Объем рынка фитнес-индустрии оценивается в 175 млрд руб. в 2023 году, а его темп роста составляет 18% [1]. Рост фитнес индустрии конца 2021 – начала 2023 года обусловлен такими факторами, как высокий спрос среди населения, государственная поддержка субъектов малого и среднего предпринимательства, повышение доступности кредитования во второй половине 2021 года. Среди факторов, которые могут повлиять на за-

Таблица 1. SWOT-анализ российской фитнес-индустрии.

	Сильные стороны 1. Высокий спрос на фитнес-услуги 2. Государственная поддержка субъектов МСП 3. Сохраняющийся восстановительный рост	Слабые стороны: 1. Сохранение накопленных убытков 2. Недостаток специалистов 3. Высокий уровень затрат
Возможности: 1. Открытие новых спортивных объектов 2. Оптимизация текущих расходов 3. Перспектива импортозамещения	1. Расширение и масштабирование бизнеса; 2. Использование возможностей государственной поддержки для компенсации затрат; 3. Развитие новых конкурентных преимуществ	1. Развитие системы новых тренажерных залов площадью до 300 м ² 2. Минимизация затрат при открытии новых объектов; 3. Переход на аутсорсинг при подборе тренеров
Угрозы: 1. Инфляция и ослабление национальной валюты 2. Удорожание кредитов и займов 3. Появление трудностей с закупкой оборудования	1. Поддержание текущего уровня затрат 2. Отказ от масштабирования бизнеса 3. Стратегия государственно-частного партнерства	1. Развитие дополнительных услуг меньшей себестоимости 2. Слияние с более крупной компанией

Таблица 2. Выбор оптимальной антикризисной стратегии развития предприятия фитнес-индустрии.

Выручка, млн руб.	Уровень затрат (себестоимость в отношении выручки), %		
	Менее 70	70–95	Свыше 95
Менее 10	Масштабирование бизнеса	Государственно-частное партнерство	Стратегия слияния
10–100	Стратегия следования за лидером	Повышение конкурентоспособности бизнеса	Стратегия сокращения затрат
Свыше 100	Горизонтальная диверсификация	Вертикальная интеграция	Поддержание текущего уровня доходности

медление роста данного рынка стоит выделить рост инфляции; удорожание займов и кредитов, появление трудностей с закупкой оборудования и программного обеспечения из-за введения антироссийских санкций. Тем не менее, несмотря на устойчивый рост крупных игроков, на данном рынке у многих предпринимателей возникают разного рода трудности. Рассмотрим основные проблемы в фитнес-индустрии в 2020–2023 на фоне кризиса:

1. Сформировались накопленные убытки и совокупные потери, понесенные предприятиями фитнес-индустрии в период пандемии COVID-19 в 2020–2021 годах. Потери выручки предприятий данной сферы 2020–2021 года оцениваются в 40–50 млрд руб., а общая

посещаемость в данный период сократилась на 35% [8, с. 305]. К концу 2020 года около 70% прогнозировали банкротство [4, с. 86]. Для поддержания малого бизнеса фитнес-индустрии Правительство РФ предусмотрело ряд льгот, которые существенно повлияли на восстановительный рост индустрии. На сегодняшний день большая часть проблем, вызванных пандемией, преодолена, однако полностью отрасль восстановится только к концу 2025 года [1].

2. Недостаток подготовленных профессиональных специалистов, нехватка тренерского состава. Многие современные учебные центры являются коммерческими организациями, расположенными в Москве или крупных

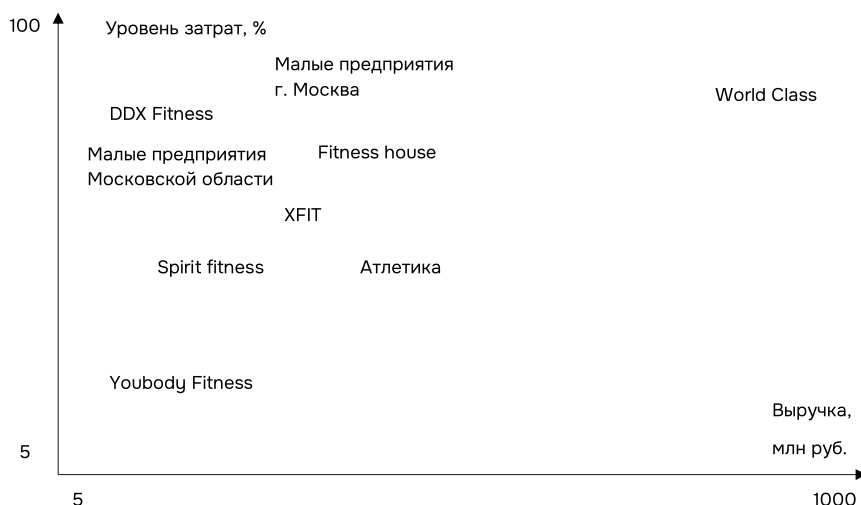


Рис. 1. Карта позиционирования компаний фитнес-индустрии Москвы и Московской области.

областных центрах, что затрудняет формат очного обучения и увеличивает его стоимость [4, с. 86].

- Увеличение затрат на содержание тренерского состава и обслуживание помещений фитнес-центров. Многие тренеры переходят на онлайн-занятия или начинают заниматься индивидуальной практикой за пределами крупных фитнес-центров из-за недостаточной оплаты труда [4]. При этом поддержание работоспособности тренажерных залов и вспомогательных помещений вроде саун, душевых, раздевалок и т.д., обходится все дороже [2, с. 32]. Рост затрат на содержание бизнеса данного типа в 2023 году составил более чем 11,3% [1]. В актуальных исследованиях говорится о том, что наиболее крупные компании фитнес-индустрии планируют в следующие 3–5 лет открытие новых объектов преимущественно малой площади; оптимизируют текущие расходы, а также имеют возможности с импортозамещением части оборудования и программного обеспечения [1; 9].

В таблице 1 приведен SWOT-анализ российской фитнес-индустрии.

На примере SWOT-анализа приведены наиболее возможные варианты изменения текущей стратегии в оперативном режиме, которые могут

использовать предприятия фитнес-индустрии в условиях неопределенности и риска. Замечено, что у данной отрасли достаточно хорошие возможности и сильные стороны при угрозах, которые привычны для всей сферы услуг. Для уточнения антикризисной стратегии развития был проведен анализ деятельности разных игроков на данном рынке. На основе анализа ведущих фитнес центров на рынке, а также некоторых местных компаний в Москве и Московской области выполнена классификация, опирающаяся на интервальные ряды. Карта позиционирования компаний по уровню затрат и выручки приведена на рисунке 1.

Среди компаний есть явный лидер – сеть фитнес центров World Class. Большинство компаний имеют достаточно высокий уровень затрат при этом их выручка менее 100 млн руб. в год. Стратегия развития для каждой компании в условиях кризиса может отличаться в зависимости от уровня дохода, а также совокупных затрат, места на рынке, инвестиционных возможностей предприятия и других факторов. В таком случае следует выбирать стратегии руководствуясь своим рыночным положением, а также оценкой внутренних возможностей предприятия. В результате получено несколько вариантов антикризисной стратегии для бизнеса разного масштаба фитнес индустрии. В таблице 2 приведены стратегии в зависимости от выручки предприя-

тия и его уровня затрат.

На основе проведенного исследования можно сделать вывод о том, что у фитнес-индустрии в России сегодня имеется высокий потенциал, сохраняется восстановительный рост после пандемии COVID-19, а также есть дополнительные возможности в виде государственной поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства. В ходе исследования выполнен ана-

лиз внешней и внутренней среды, влияющей на работу бизнеса фитнес-индустрии и на основе SWOT-анализа уточнены возможные варианты изменения текущей стратегии при совокупности возможностей и угроз, а также сильных и слабых сторон всей фитнес-индустрии. Разработан механизм подбора наиболее оптимальной антикризисной стратегии предприятия фитнес-индустрии в зависимости от выручки и затрат предприятия.

Библиографический список

1. Анализ фитнес-рынка в 2023 году и прогнозы на 2024 / Sportres. – URL: <https://sportres.ru/blog/analiz-fitness-rynka-v-2023-godu-i-prognozy-na-2024> (дата обр. 26.09.2024).
2. Иванов В. Д. Фитнес технологии // Физическая культура. Спорт. Туризм. Двигательная рекреация. – 2023. – № 4. – С. 29–38.
3. Кривошекова С. В. Роль деятельности организаций фитнес-индустрии в достижении целевых показателей федерального проекта «Спорт – норма жизни» : Международный научный конгресс, посвященный 90-летию Института физической культуры, спорта и молодежной политики УрФУ // . – 2023. – С. 654–661.
4. Н. В. Кузнецова Д. М. З. Фитнес - индустрия в условиях пандемии // Физиологические, психофизиологические проблемы здоровья и здорового образа жизни : Материалы XII Всероссийской студенческой научно-практической конференции, Екатеринбург, 22 апреля 2021 года. – 2021. – С. 85–88.
5. О текущей ситуации в Российской экономике. Итоги 2023 года. Министерство экономического развития РФ. – URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/a30ffe689e1cd3fa8f083b2d7aa36cb1/o_tekushchey_situacii_v_rossiyskoy_ekonomike_itogi_2023_goda.pdf (дата обр. 26.09.2024).
6. Селиванова М. В. Развитие рынка услуг в Российской Федерации // Российский внешнеэкономический вестник. – 2024. – № 1. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-rynka-uslug-v-rossiyskoy-federatsii> (дата обр. 26.09.2024).
7. Соколовская А. С. Трансформация сферы услуг в условиях цифровизации экономики Российской Федерации // Инновационная парадигма экономических механизмов хозяйствования : Сборник научных трудов VIII международной научно-практической конференции, Симферополь, 16 мая 2023 года. – Симферополь : Ариал, 2023. – С. 528–530.
8. Стародубцева Я. О. Развитие Российской фитнес-индустрии на фоне изменений, связанных с пандемией COVID-19 // Актуальные проблемы науки и техники. Инноватика : Сборник научных статей по материалам XII Международной научно-практической конференции, Уфа, 26 мая 2023 года. Часть 1. – 2023. – С. 302–308.
9. Хайрулина А. Д., Рендикова Р. Р. Анализ и перспективы развития российского рынка фитнес-индустрии // Наука и спорт: современные тенденции. – 2022. – Т. 10, № 2. – С. 92–101.
10. Hang Y. Research on the Problems and Countermeasures in the In-Person Fitness Industry in the Post-pandemic Era // Highlights in Business, Economics and Management. – 2023. – Vol. 13. – P. 29–38.
11. Roh M., Choi Y., Park H. Analysis of Issues in Fitness Centers through News Articles before and after the COVID-19 Pandemic in South Korea: Applying Big Data Analysis // Sustainability. – 2023. – Vol. 15.
12. The Future of the Post-Pandemic Gym. Men's Health. – URL: <https://www.menshealth.com/fitness/a35686797/gyms-after-covid-19-pandemic> (visited on 09/26/2024).