

РЫНОЧНАЯ ЭВОЛЮЦИЯ ФИТНЕС-ИНДУСТРИИ В РОССИИ: СТРУКТУРНЫЕ СДВИГИ И БИЗНЕС-МОДЕЛИ РАЗВИТИЯ

Константин Юрьевич Кошуба¹,
Татьяна Олеговна Графова²

¹Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Ростовский государственный университет путей сообщения», 344038, Россия, Ростовская область, городской округ город Ростов-на-Дону, город Ростов-на-Дону, площадь Ростовского Стрелкового Полка Народного Ополчения, зд. 2, e-mail: rubika78@mail.ru

²Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Ростовский государственный университет путей сообщения», 344038, Россия, Ростовская область, городской округ город Ростов-на-Дону, город Ростов-на-Дону, площадь Ростовского Стрелкового Полка Народного Ополчения, зд. 2, e-mail: grafova_to@mail.ru

Аннотация. Статья посвящена анализу развития фитнес-индустрии в России в период с 2017 г. по 2024 г., включая влияние пандемии COVID-19 и последующего восстановления рынка. Рассматриваются ключевые тенденции, такие как рост популярности рекуррентных платежей, экспансия студийных форматов и цифровизация услуг. Особое внимание уделено динамике рыночных показателей, включая объём выручки, посещаемость и инвестиционную активность. Представлен анализ региональных различий и структурных изменений в отрасли, вызванных экономическими факторами и изменением модели потребительского поведения. На основе полученных данных делаются выводы о перспективах дальнейшего развития фитнес-рынка в России.

Ключевые слова: фитнес-индустрия, рекуррентные платежи, студийный формат, цифровизация, рыночная динамика, инвестиции, потребительский спрос.

Информация о финансировании: данное исследование выполнено без внешнего финансирования.

Для цитирования: Кошуба К.Ю., Графова Т.О. Рыночная эволюция фитнес-индустрии в России: структурные сдвиги и бизнес-модели развития // Государственное управление и право. 2025. № 3(07). С. 96-107.

MARKET EVOLUTION OF THE FITNESS INDUSTRY IN RUSSIA: STRUCTURAL SHIFTS AND BUSINESS DEVELOPMENT MODELS

Konstantin Yuryevich Koshuba¹,
Tatyana Olegovna Grafova²

¹Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Rostov State Transport University», 344038, Russia, Rostov Region, Rostov-on-Don urban district, Rostov-on-Don, Rostov Rifle Regiment of the People's Militia Square, bldg. 2, e-mail: rubika78@mail.ru

²Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Rostov State Transport University», 344038, Russia, Rostov Region, Rostov-on-Don urban district, Rostov-on-Don, Rostov Rifle Regiment of the People's Militia Square, bldg. 2, e-mail: grafova_to@mail.ru

Abstract. The article examines the development of the fitness industry in Russia from 2017 to 2024, including the impact of the COVID-19 pandemic and the subsequent market recovery. Key trends are examined, such as the growing popularity of recurring payments, the expansion of studio formats, and the digitalization of services. Special attention is given to the dynamics of market indicators, including revenue, attendance, and investment activity. The study provides an analysis of regional disparities and structural changes in the industry driven by economic factors and shifts in consumer behavior. Based on the findings, conclusions are drawn regarding the future prospects of the fitness market in Russia.

Keywords: fitness industry, recurring payments, studio format, digitalization, market dynamics, investments, consumer demand.

Financing information: this research received no external funding.

For citation: Koshuba, K.Yu., Grafova, T.O. (2025). Market evolution of the fitness industry in Russia: structural shifts and business development models. Public administration and law, 3(07), 96-107.

Введение

В последние годы фитнес-индустрия в России демонстрирует устойчивую динамику роста, обусловленную комплексом социально-экономических факторов, включающих повышение уровня жизни, трансформацию потребительских предпочтений в сторону здорового образа жизни, развитие фитнес-инфраструктуры и др. Кроме того, усиление конкуренции на рынке стимулирует операторов фитнес-услуг к внедрению инновационных бизнес-моделей, дифференциации предложения и оптимизации логистических процессов в управлении фитнес-сетями.

Современная фитнес-индустрия в России представляет собой

динамично развивающийся сегмент сферы услуг, который, с одной стороны, подвержен влиянию глобальных экономических трендов, а с другой – демонстрирует уникальные региональные особенности формирования потребительского спроса и предложения. В условиях усиливающейся рыночной конкуренции и цифровизации бизнес-процессов особую значимость приобретает исследование структурных изменений в отрасли, включая трансформацию логистических моделей распределения фитнес-услуг, оптимизацию цепочек поставок оборудования и внедрение инновационных управленческих решений. Более того, фитнес-индустрия выступает важным индикатором

тором социально-экономического благополучия общества, поскольку её развитие коррелирует с такими макроэкономическими показателями, как уровень доходов населения, урбанизация и изменение поведенческих паттернов в условиях постпандемического восстановления. В связи с этим систематизация текущих тенденций эволюции отрасли в нашей стране представляется актуальной с точки зрения как теоретического, так и прикладного аспекта.

Цель и задачи исследования

Цель статьи – проведение анализа ключевых факторов, детерминирующих развитие фитнес-индустрии в России.

Основными задачами исследования выступают: проведение комплексного анализа отраслевой динамики, выявление перспективных векторов развития фитнес-индустрии в России.

Методы исследования

Для достижения поставленной цели и решения задач, связанных с анализом структурных сдвигов и бизнес-моделей в российской фитнес-индустрии, в исследовании был применен комплекс общенаучных и специальных методов, основанный на принципах системного и структурно-функционального анализа.

Методологическую основу исследования составили диалектический метод познания, позволивший рассмотреть эволюцию фитнес-рынка в динамике и взаимосвязи всех его элементов, а также системный подход, в рамках которого фитнес-индустрия была рассмотрена как целостная, сложноорганизованная система, взаимодействующая с внешней социально-экономической средой.

В соответствии с логикой исследования на различных его этапах применялись следующие методы сбора и обработки эмпирических данных. Так, в рамках дескриптив-

ного статистического анализа, на первоначальном этапе был проведён сбор и систематизация количественных данных, характеризующих ключевые параметры рынка: объём выручки, темпы прироста, количество фитнес-клубов и вовлечённых клиентов, динамику инвестиций. Это позволило зафиксировать базовые тренды и цикличность развития отрасли в ретроспективе за период 2017–2024 гг. в рамках сравнительного (компаративного) анализа для выявления структурных сдвигов и региональных диспропорций применялось сравнение различных сегментов рынка (например, классических клубов и студий), бизнес-моделей (абонементная / рекуррентная оплата), а также показателей эффективности в разрезе городов-миллионников и менее крупных населённых пунктов. Метод структурно-динамического анализа был использован для оценки изменений в структуре выручки операторов, распределения инвестиционных потоков между форматами, а также для определения доли студий и рекуррентных платежей в общем объёме рынка. Это позволило выявить ключевые драйверы и точки роста индустрии. В контексте анализа вторичных данных в качестве информационной базы исследования выступили материалы авторитетных отраслевых источников: аналитические отчёты Национального фитнес-сообщества, данные маркетинговых агентств, статистические сборники, а также публикации в специализированных деловых изданиях. Критический анализ и перекрёстная проверка данных из различных источников обеспечили достоверность полученных результатов. Визуализация данных с помощью рисунков (динамика рынка, доля студий, оборот студийного сегмента) применялась в рамках графического метода для наглядного представления выяв-

ленных тенденций и облегчения их интерпретации.

Теоретической основой исследования послужили работы отечественных и зарубежных авторов в области отраслевой экономики, стратегического менеджмента и маркетинга, посвящённые проблемам развития сферы услуг и трансформации бизнес-моделей под влиянием цифровизации и изменения потребительского поведения.

Применённый комплекс методов обеспечил репрезентативность исследования, позволил не только описать текущее состояние российской фитнес-индустрии, но и выявить причинно-следственные связи, определяющие её структурную эволюцию и перспективные траектории развития.

Результаты исследования и их обсуждение

Как показал анализ, рынок фитнес-услуг в России в период с 2017 по 2024 год демонстрировал нелинейную динамику, характеризующуюся как значительными темпами роста, так и резкими конъюнктурными спадами (рисунок 1). В 2018 году объём рынка составил 138,7 млрд руб., что соответствовало темпу прироста в 9 % относительно предыдущего года. Последующий 2019 год ознаменовался ускорением роста до 12 %, что привело к увеличению объёма до 155,7 млрд руб. Однако, как показывают статистические данные, уже в 2020 году наблюдался спад на 29 %, обусловленный экзогенными шоками, связанными с пандемией COVID-19 и

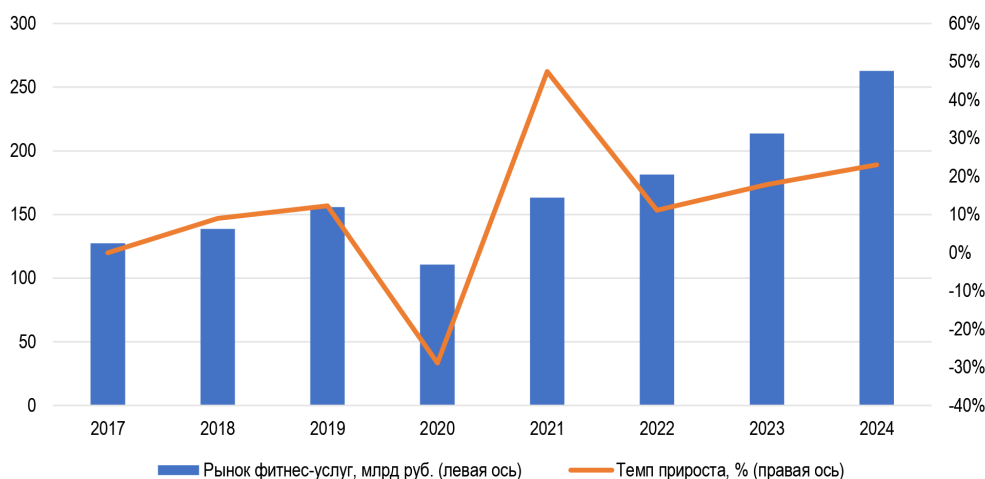


Рисунок 1. Динамика развития фитнес-индустрии в 2017-2024 гг. [1]
Figure 1. Dynamics of the fitness industry development in 2017-2024 [1]

введением ограничительных мер. Несмотря на кризисный 2020 год, в 2021 году рынок продемонстрировал стремительное восстановление с рекордным темпом прироста в 47 %, достигнув объёма в 163,2 млрд руб. Подобная волатильность свидетельствует о высокой адаптивности отрасли к внешним шокам. В последующие годы темпы роста стабилизировались: в 2022 году прирост составил 11 %, а в 2023 и 2024 годах наблюдалось последовательное ускорение до 18 % и 23 %

соответственно. Таким образом, к 2024 году объём рынка достиг 262,8 млрд руб., что почти вдвое превышает докризисные показатели.

Структурный анализ динамики позволяет выделить несколько ключевых факторов, обусловивших подобную траекторию развития. Во-первых, постпандемическое восстановление сопровождалось перераспределением потребительских расходов в пользу здоровья и фитнес-услуг. Во-вторых, наблюдалась активная цифровизация

отрасли, включая внедрение онлайн-тренировок и гибридных форматов, что расширило целевую аудиторию. Следовательно, фитнес-индустрия в России прошла через фазу структурной трансформации, продемонстрировав высокую устойчивость к внешним шокам.

При этом по итогам 2024 года общее число вовлечённых в фитнес-активности граждан увеличилось с 6,8 до 7,1 млн человек, что подтверждает растущий спрос на специализированные тренировочные пространства [2].

Согласно исследованию Национального фитнес-сообщества, в 2024 году российская фитнес-индустрия продемонстрировала устойчивую положительную динамику ключевых показателей. В частности, объём продаж клубных карт и абонементов увеличился на 8,2 % по сравнению с 2023 годом, тогда как выручка от дополнительных услуг выросла на 10,3 %. Параллельно наблюдается рост посещаемости и загрузки фитнес-клубов, показатели которых улучшились на 10,6 %. Вместе с тем, несмотря на количественное расширение сети фитнес-объектов до 9750 единиц (прирост на 700 клубов за год), отрасль столкнулась с рядом структурных и макроэкономических вызовов [3].

Анализ совокупной выручки отрасли свидетельствует о её увеличении до 187,3 млрд рублей, что на 8,9 % (15,3 млрд рублей) превышает показатели предыдущего года. Однако достичь прогнозируемого уровня в 200 млрд рублей не удалось, что обусловлено опережающим ростом операционных расходов. Так, коммунальные тарифы для фитнес-клубов возросли на 20 %, стоимость расходных материалов – на 32 %, а цены на спортивное оборудование – на 50 %. В целях компенсации издержек средний рост цен на услуги составил 18,5 %, что привело к снижению потребитель-

ской активности части аудитории со средними и низкими доходами на фоне повышения ключевой ставки [3].

Структура выручки фитнес-операторов претерпела незначительные изменения: 68 % доходов по-прежнему формируется за счёт продажи клубных карт, однако доля этого сегмента сократилась на 2 процентных пункта. В то же время отмечается устойчивый рост доходов от дополнительных услуг в классических клубах, тогда как в студийном сегменте и клубах с рекуррентными платежами динамика менее выражена. Существенная региональная дифференциация проявляется в том, что в Москве доля дополнительных услуг достигает 40 %, тогда как в городах с населением менее 500 тыс. жителей – лишь 25 % [4].

Рентабельность отрасли в 2024 году снизилась: показатель чистой прибыли сократился на 1 процентный пункт, а по EBITDA – на 2 процентных пункта. Наиболее заметное падение рентабельности зафиксировано в городах с населением менее 1 млн жителей, что объясняется ограниченными возможностями повышения цен на фоне замедления роста доходов населения.

Согласно аналитическим данным, средняя доля кредитных продуктов в выручке фитнес-клубов сократилась до 15 %, что связано с ужесточением денежно-кредитной политики и ростом ключевой ставки [5]. Однако, учитывая стремительное распространение рекуррентных платежей, доля которых в структуре продаж клубных карт достигла 10 %, можно констатировать, что более трети клиентов фитнес-объектов перешли на ежемесячную форму оплаты [4]. Данный тренд свидетельствует о постепенном отходе от традиционной модели долгосрочных обязательств в пользу гибких тарифных планов.

Наблюдается устойчивый, хотя и замедляющийся, рост продаж годовых карт, темпы которого отстают от общего развития рынка. В 2024 году их доля сократилась на 2 процентных пункта, тогда как сегмент рекуррентных карт увеличился на 3 процентных пункта., что во многом обусловлено активной экспансией крупных операторов, специализирующихся на данной модели. Подобная динамика объясняется изменением горизонта финансового планирования потребителей: в условиях экономической нестабильности и снижения доверия к долгосрочным обязательствам клиенты предпочитают краткосрочные решения, минимизирующие риски.

Как отмечают эксперты, средний чек рекуррентного платежа варьируется в диапазоне 2000-2500 рублей в месяц, в то время как стоимость годового абонеента составляет 30 000 - 35 000 рублей. Несмотря на кажущуюся экономическую выгоду долгосрочного членства, ключевым фактором выбора становится не абсолютная стоимость, а гибкость и адаптивность тарифов [6]. Более того, анализ ценовой структуры показывает, что большинство транзакций фиксируется в сегменте 5 000-10 000 рублей в месяц, что подтверждает ориентацию рынка на средний класс, для которого доступность и удобство оплаты зачастую превалируют над долгосрочной экономией [7].

Активное внедрение рекуррентных моделей сопровождается перераспределением фитнес-объектов в торгово-развлекательных центрах и жилых комплексах. После ухода международных брендов в 2022 году в ТЦ освободилось порядка 20 % площадей, часть которых была реконфигурирована под фитнес-клубы форматом от 1500 кв. м. Данная тенденция не только компенсировала потерю арендаторов, но и способствовала увеличению

трафика, что особенно важно для поддержания жизнеспособности торговых объектов. В свою очередь, интеграция фитнес-услуг в ЖК усиливает их привлекательность для покупателей, формируя дополнительную ценность в контексте популяризации здорового образа жизни.

Рекуррентные платежи наиболее востребованы в массовом сегменте, где преобладают клубы без бассейнов и других премиальных опций. Однако, как показывает практика, данная модель постепенно проникает и в высокодоходные ниши, адаптируясь под запросы более обеспеченной аудитории. В первой половине 2024 года доля рекуррентных платежей достигла 9 %, что более чем вдвое превышает показатель предыдущего года (4 %), а их доля в общей выручке оценивается в треть от общего объёма продаж. Учитывая устойчивый спрос со стороны молодёжи и среднего класса, можно прогнозировать дальнейший рост данного сегмента, несмотря на сохраняющуюся конкуренцию со стороны традиционных годовых абонементов [6].

Следовательно, современная фитнес-индустрия России переживает этап структурной перестройки, в рамках которой рекуррентные платежи становятся ключевым драйвером роста. Данная тенденция отражает не только изменение потребительских предпочтений, но и адаптацию бизнес-моделей к новым экономическим реалиям. Учитывая динамику развития рынка, можно ожидать дальнейшей диверсификации предложения, включая интеграцию гибридных тарифов, сочетающих элементы подписки и разовых посещений, что в долгосрочной перспективе способно обеспечить устойчивое развитие отрасли.

Стоит отметить, что фитнес-инфраструктура России демонстрирует

рует выраженную тенденцию к популяризации студийных форматов. Данное подтверждает тот факт, что 75 % новых объектов, открытых в 2024 году, представлены студиями [2].

Анализ распределения 1 885 новых фитнес-объектов, появившихся в период 2021-2024 годов, выявляет чёткую структурную диспропорцию: 72 % из них составляют студии, тогда как на торговые центры приходится лишь 7 %, на многофункциональные объекты – 12 %, а на классические клубы без бассейнов – 9 %. Более того, прогнозируется дальнейшее усиление данной тенденции – согласно оценкам Национального фитнес-сообщества, доля студий среди новых открытий в текущем году превысит 80 %, что на 2 процентных пункта выше показателя 2024 года [8].

Ключевым конкурентным преимуществом фитнес-студий выступает их стратегическое расположение в высокопроходимых локациях: внутри жилых комплексов, вблизи бизнес-центров и в густонаселённых районах. Оптимизация логистики конечного потребителя за счёт шаговой доступности от транспортных узлов, включая метрополитен и остановки общественного транспорта, а также наличие парковочной инфраструктуры, формируют значимые преференции данного формата. С

экономической точки зрения, инвестиционная привлекательность студий обусловлена существенно меньшим объёмом требуемых капиталовложений: организация пространств для групповых программ (йога, пилатес, танцы) на площадях 70-500 кв. м требует всего 1,5-3 млн рублей, тогда как создание инфраструктуры для сайклинга или единоборств оценивается в 3-5 млн рублей. Для сравнения, классические фитнес-клубы с бассейнами требуют минимальных инвестиций в 100 млн рублей, что создаёт естественный барьер для входа на рынок [8].

Статистические данные подтверждают устойчивый рост доли студий в структуре российского фитнес-рынка: если в 2022 году она составляла 11 %, то к 2024 году увеличилась до 14 %, демонстрируя среднегодовой прирост в 1 процентный пункт (рисунок 2). Данный формат уступает лишь двум сегментам – малоформатным автоматизированным клубам и рекуррентным клубам, что свидетельствует о его высокой адаптивности к современным рыночным условиям. Следует отметить, что наблюдаемая динамика полностью соответствует общемировым трендам, где компактные специализированные пространства последовательно вытесняют традиционные мультифункциональные клубы.

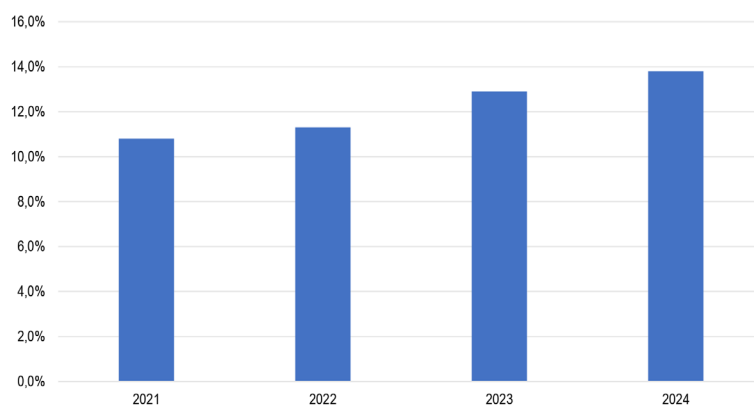


Рисунок 2. Динамика доли студий в фитнес-инфраструктуре в 2021-2024 гг., % [9]

Figure 2. Dynamics of the share of studios in the fitness infrastructure in 2021-2024, % [9]

С точки зрения операционного менеджмента, студийный формат демонстрирует существенные преимущества в части управляемости издержками и гибкости бизнес-модели. Ограниченная площадь (в сравнении с полноформатными клубами) позволяет минимизировать постоянные затраты на аренду и содержание помещений, в то время как узкая специализация на определённых видах тренировок обеспечивает возможность формирования лояльной клиентской базы с предсказуемым уровнем посещаемости. Кроме того, сравнительно низкий порог входа (1,5-10 млн рублей в зависимости от специализации) создаёт условия для развития франчайзинговых моделей, что дополнительно стимулирует распространение данного формата.

Согласно статистическим данным, общий объём инвестиций в 430 новых фитнес-объектов в 2024 году достиг 27,9 млрд рублей, при этом распределение капиталовложений демонстрирует выраженную диспропорцию: лишь 14 % средств было направлено в студийный сегмент, тогда как 86 % пришлось на полноформатные клубы [10].

Однако при более детальном рассмотрении структуры инвестиций в студии выявляется, что 66 % инвесторов ограничились суммой менее 5 млн рублей, что свидетельствует о сохраняющейся доступности данного формата для малого и среднего бизнеса. Доля студий, открытых с бюджетом менее 500 тысяч рублей, сократилась с 19 % до 7 %, что отражает ужесточение требований к минимальной капитализации проектов даже в низкобюджетном сегменте [9].

Анализ распределения капиталовложений по специализированным форматам выявляет существенную вариативность: средний размер инвестиций различается в 8,4 раза между наиболее и наи-

менее капиталоемкими направлениями. Максимальные затраты характерны для сайкл-студий и автоматизированных клубов, тогда как минимальные – для йога- и танцевальных направлений, требующих в среднем менее 2,5 млн рублей стартовых вложений. Наибольший прирост инвестиционной активности зафиксирован в сегменте 1-3 млн рублей, что соответствует оптимальному балансу между доступностью и качеством предоставляемых услуг. При этом средний показатель инвестиций по студийному формату в целом составляет 6 млн рублей, что подтверждает его промежуточное положение между элитными и бюджетными предложениями на рынке [9].

Несмотря на замедление темпов прироста до 32 %, студийный сегмент продолжает опережать общерыночные показатели развития фитнес-индустрии. Данная динамика обусловлена двумя взаимосвязанными факторами: продолжающимся открытием новых объектов и опережающим ростом цен на услуги по сравнению с классическими клубами. Указанные процессы свидетельствуют о постепенной трансформации студий из нишевого предложения в ключевой сегмент, что сопровождается естественным повышением стандартов качества и, как следствие, стоимости услуг.

Как свидетельствуют представленные статистические данные (рисунок 3), сегмент фитнес-студий в Российской Федерации демонстрирует устойчивую положительную динамику, характеризующуюся экспоненциальным ростом рыночных оборотов. За период с 2021 по 2024 год совокупный объём рынка увеличился с 17,7 млрд рублей до 36,4 млрд рублей, что соответствует среднегодовому темпу прироста в 27,5 %. Особого внимания заслуживает аномальный скачок показателей в 2023 году, когда

рост составил 35 %, что может быть интерпретировано как следствие структурных изменений в потребительских предпочтениях на фоне

постпандемийного восстановления экономики и перераспределения расходов домохозяйств в пользу оздоровительных услуг.

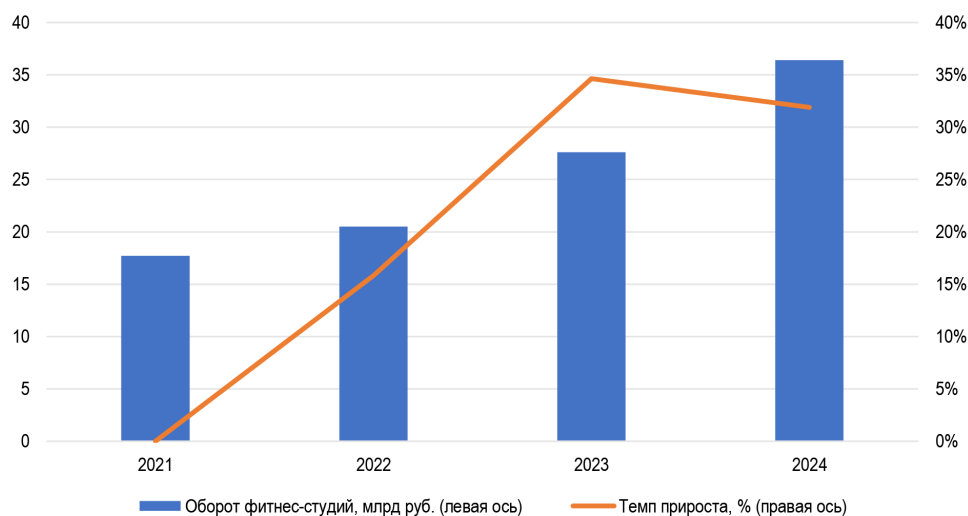


Рисунок 3. Динамика оборота фитнес-студий в 2021-2024 гг. [9]
Figure 3. Dynamics of turnover of fitness studios in 2021-2024 [9]

Ключевыми драйверами наблюдаемого роста выступают как фундаментальные изменения в потребительском поведении, связанные с ориентацией на здоровый образ жизни, так и институциональные факторы развития отрасли, включая экспансию премиум-сегмента и активное внедрение франчайзинговых моделей. Несмотря на некоторое замедление темпов прироста до 32 % в 2024 году, что отражает естественный процесс насыщения локальных рынков, абсолютные показатели роста остаются значительными. Данная динамика подтверждает высокую эластичность спроса по доходу и свидетельствует о сохранении значительного потенциала дальнейшей монетизации, особенно в сегменте специализированных студий.

Однако при анализе перспектив дальнейшего развития необходимо учитывать существующие институциональные ограничения. В условиях нарастающей конкуренции и операторы сталкиваются с необходимостью усиления дифференциации предложения. Существенным фактором риска остаётся волатиль-

ность на рынке коммерческой недвижимости, способная привести к росту операционных издержек за счёт увеличения арендных ставок – ключевой статьи расходов для большинства операторов.

Выводы

Как свидетельствуют статистические данные, операторы фитнес-студий продолжают сталкиваться с системными проблемами, характерными для малых форматов коммерческой недвижимости: выраженной сезонной и суточной неравномерностью загрузки мощностей, дефицитом квалифицированного персонала и опережающим ростом арендных ставок (в среднем 17 % в годовом исчислении). Однако анализ финансовых показателей за 2024 год демонстрирует положительную динамику: доля рентабельных студий увеличилась на 9 процентных пунктов до 50 %, тогда как количество убыточных проектов сократилось на 3 процентных пункта до 8 %. Эти метрики свидетельствуют о постепенной институционализации бизнес-моделей и повышении адаптационного потенциала фитнес-операторов.

Заметная стабилизация сегмента подтверждается снижением количества закрытий новых проектов: доля студий, прекращающих деятельность в первый год работы, сократилась до 17 % (-2 п.п. к 2023 году, -13 п.п. к 2022 году). Если ранее наибольшей устойчивостью отличались столичные проекты, то в 2024 году опережающие темпы консолидации наблюдаются в регионах. Ключевыми драйверами данной тенденции выступают: экспансия фитнес-культуры, оптимизация локационной стратегии и рост располагаемых доходов среднего класса [10].

Тем не менее, учитывая текущие показатели рыночной доли (14 % в 2024 году против 11 % в 2022) и прогнозируемый рост доли новых открытий до 80 %, можно с высокой степенью уверенности утверждать, что в среднесрочной перспективе студийный формат сохранит свои лидирующие позиции в процессе структурной трансформации российского фитнес-рынка. Сохранение текущих темпов роста при условии умеренной ценовой эластичности спроса позволяет прогнозировать дальнейшую консолидацию рынка с одновременным углублением специализации предлагаемых форматов.

С целью обеспечения устойчивого роста операторам фитнес-индустрии необходимо учитывать текущие риски и трансформировать свою стратегию работы, осуществив: во-первых, оптимизацию клиентского опыта через персонализацию сервиса и повышение качества обслуживания; во-вторых, трансформацию HR-политики с акцентом на создание системы мотивации и профессионального развития персонала, что снизит текучесть кадров и повысит операционную эффективность; в-третьих, диверси-

фикацию продуктового предложения за счёт стратегических альянсов со смежными отраслями, что позволит сформировать дополнительные источники монетизации и укрепить конкурентные преимущества [11].

На основании проведённого комплексного анализа отраслевой динамики следует отметить, что российская фитнес-индустрия находится в фазе глубокой структурной реконфигурации, детерминированной совокупностью взаимосвязанных макроэкономических и институциональных факторов. Во-первых, наблюдается кардинальная трансформация моделей коммерциализации с выраженным трендом на замещение традиционных долгосрочных абонементов рекуррентными платёжными системами, доля которых в структуре выручки достигла 10 % при охвате трети клиентской базы. Во-вторых, фиксируется экспоненциальный рост студийных форматов, составляющих 75 % от общего количества новых открытий, что свидетельствует о фрагментации спроса и специализации предложения. Несмотря на сохраняющиеся институциональные ограничения, такие как волатильность коммерческой недвижимости (с годовым приростом арендных ставок на 17 %) и структурный дисбаланс на рынке труда, отрасль демонстрирует высокую адаптивность к экзогенным шокам, что подтверждается устойчивыми показателями финансовой результативности. Перспективные векторы развития предполагают дальнейшую сегментацию предложения с акцентом на нишевые продукты, развитие новых бизнес-стратегий, включая гибридные форматы обслуживания, а также оптимизацию логистических цепочек.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Боровиков М. Рынок фитнес-услуг России 2024 // Официальный сайт исследовательского агентства Fitness Data. URL: <https://fitnessdata.ru/russia1>.
2. Широкова О. Фитнес-центры России. Маркетинговый обзор рынка. Апрель 2025 г. // Исследование международной консалтинговой компании NF GROUP. URL: https://media.kf.expert/lenta_analytics/0/847/Fitness%20centers_msk_rus_04_2025.pdf.
3. Силина Е. Исследование финансово-экономического состояния российской фитнес-отрасли по итогам 2024 года // Официальный портал Национального фитнес-сообщества. URL: <https://nationalfitness.ru/2024/12/27/analitiki-natsionalnogo-fitness-soobshhestva-proveli-issledovanie-kasayushheesya-finansovo-ekonomicheskogo-sostoyaniya-rossijskoj-fitness-otrasli-i-predstavili-rezultaty-po-itogam-2024-goda>.
4. Калашников Д. Итоги 2024 года на рынке фитнес-услуг России: динамика, регионы, тренды // Исследование Ассоциации Профессионалов Фитнеса (FPA). URL: <https://fitness-pro.ru/biblioteka/itogi-2024-goda-na-rynke-fitness-uslug-rossii-dinamika-regiony-trendy>.
5. Боровиков М. Рентабельность, расходы и ключевые операционные показатели // Официальный сайт исследовательского агентства Fitness Data. URL: <https://fitnessdata.ru/tpost/ysr0fhniu1-rentabelnost-rashodi-i-klyuchevie-operat>.
6. Романова Т. Меньше, но чаще: россияне полюбили платить за спорт раз в месяц // Исследовании финансово-экономического издания Forbes. URL: <https://www.forbes.ru/biznes/518106-men-se-no-case-rossiane-polubili-platit-za-sport-raz-v-mesac>.
7. Силина Е. Исследование об особенностях работы с рекуррентными платежами в фитнес-клубах // Официальный портал Национального фитнес-сообщества. URL: <https://nationalfitness.ru/2024/08/02/elena-silina-prezident-natsionalnogo-fitness-soobshhestva-sovmestno-s-vedushhimi-predstaviteliyami-fitness-otrasli-predstavila-ekspertnoe-mnenie-na-temu-rekurrentnyh-platezhej-v-fitness-klubah-dlya-finans/>.
8. Ковалевская Е. Исследование российского рынка фитнес-услуг на предмет вновь открывшихся объектов // Официальный портал Национального фитнес-сообщества. URL: <https://nationalfitness.ru/2024/07/25/analitiki-natsionalnogo-fitness-soobshhestva-proveli-issledovanie-rossijskogo-rynka-fitness-uslug-sosredotochiv-vnimanie-na-vnov-otkryvshih-sya-obektah/>.
9. Боровиков М. Рынок фитнес-студий России 2024: рынок, инвестиции, клиенты, перспективы // Официальный сайт исследовательского агентства Fitness Data. URL: <https://fitnessdata.ru/russia3>.
10. Калина С. Исследование: сколько зарабатывают фитнес-студии в России // Официальный медиапортал «Бизнес-секреты» от Т-Банка. URL: https://secrets.tbank.ru/blogi-kompanij/issledovanie-pribyli-fitness-studij-v-rossii/?utm_referrer=https%3A%2F%2Ffitnessdata.ru%2F&internal_source=copypaste&internal_source=copypaste.
11. Романова Т. Осторожный оптимизм: фитнес-клубы России начали год с увеличения продаж // Официальный портал Национального фитнес-сообщества. URL: <https://nationalfitness.ru/article/zhurnal-forbes-statya-ostorozhnyj-optimizm-fitness-kluby-rossii-nachali-god-s-uvelicheniya-prodazh-avtor-elena-silina-prezident-natsionalnogo-fitness-soobshhestva/>.

Информация об авторах

Кошуба Константин Юрьевич – соискатель учёной степени кандидата экономических наук

Графова Татьяна Олеговна – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономики и финансов

REFERENCES

1. Borovikov, M. (2024). Fitness services market in Russia 2024. Fitness Data Research Agency. Available at: <https://fitnessdata.ru/russia1> (In Russ.)
2. Shirokova, O. (2025). Fitness centers in Russia: Market overview. April 2025. NF Group International Consulting Company. Available at: https://media.kf.expert/lenta_analytics/0/847/Fitness%20centers_msk_rus_04_2025.pdf. (In Russ.)
3. Silina, E. (2024). Financial and economic condition of the Russian fitness industry in 2024. National Fitness Community. Available at: <https://nationalfitness.ru/2024/12/27/analitiki-natsionalnogo-fitness-soobshhestva-proveli-issledovanie-kasayushheesya-finansovo-ekonomicheskogo-sostoyaniya-rossijskoj-fitness-otrasli-i-predstavili-rezultaty-po-itogam-2024-goda>. (In Russ.)
4. Kalashnikov, D. (2024). Results of 2024 in the Russian fitness services market: dynamics, regions, trends. Association of Fitness Professionals (FPA). Available at: <https://fitness-pro.ru/biblioteka/itogi-2024-goda-na-rynke-fitness-uslug-rossii-dinamika-regiony-trendy>. (In Russ.)
5. Borovikov, M. (2024). Profitability, costs and key operating indicators. Fitness Data Research Agency. Available at: <https://fitnessdata.ru/tpost/ysrOfhniu1-rentabelnost-rashodi-i-klyuchevie-operat>. (In Russ.)
6. Romanova, T. (2024). Less but more often: Russians have started to prefer monthly sports payments. Forbes Business Analytics. Available at: <https://www.forbes.ru/biznes/518106-men-se-no-case-rossiane-polubili-platit-za-sport-raz-v-mesac>. (In Russ.)
7. Silina, E. (2024). Recurrent payments in fitness clubs: industry practice review. National Fitness Community. Available at: <https://nationalfitness.ru/2024/08/02/elena-silina-prezident-natsionalnogo-fitness-soobshhestva-sovmestno-s-vedushhimi-predstaviteleyami-fitness-otrasli-predstavila-ekspertnoe-mnenie-na-temu-rekurrentnyh-platezhej-v-fitness-klubah-dlya-finans>. (In Russ.)
8. Kovalevskaya, E. (2024). New fitness facilities market analysis in Russia. National Fitness Community. Available at: <https://nationalfitness.ru/2024/07/25/analitiki-natsionalnogo-fitness-soobshhestva-proveli-issledovanie-rossijskogo-rynka-fitness-uslug-sosredotochiv-vnimanie-na-vnov-otkryvshih-sya-obektah>. (In Russ.)
9. Borovikov, M. (2024). Fitness studio market in Russia 2024: market, investments, clients, prospects. Fitness Data Research Agency. Available at: <https://fitnessdata.ru/russia3>. (In Russ.)
10. Kalina, S. (2024). How much fitness studios earn in Russia. Business Secrets by T-Bank. Available at: <https://secrets.tbank.ru/blogi-kompanij/issledovanie-pribyli-fitness-studij-v-rossii>. (In Russ.)
11. Romanova, T. (2024). Cautious optimism: Russian fitness clubs start the year with increased sales. National Fitness Community. Available at: <https://nationalfitness.ru/article/zhurnal-forbes-statya-ostorozhnyj-optimizm-fitness-kluby-rossii-nachali-god-s-uvelicheniya-prodazh-avtor-elena-silina-prezident-natsionalnogo-fitness-soobshhestva>. (In Russ.)

Information about the authors

Konstantin Yu. Koshuba – applicant for Candidate of Economic Sciences degree
Tatyana O. Grafova – Doctor of Economical Science, Professor, Head of the
Department of Economics and Finance

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.

The authors declare no conflicts of interests.

Поступила в редакцию (Reserved) 25.05.2025

Поступила после рецензирования 21.07.2025

Принята к публикации (Accepted) 25.09.2025