

УДК 656
JEL: E31, L83
EDN: STVAZM

Оригинальная научная статья
ВАК 5.2.3. Региональная и
отраслевая экономика

ОТ ИНФЛЯЦИИ ИЗДЕРЖЕК К ЛОГИСТИКЕ ПРОСТРАНСТВЕННОГО РАЗВИТИЯ ФИТНЕС-СЕТЕЙ

Константин Юрьевич Кошуба¹,
Татьяна Олеговна Графова²

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

²Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Ростовский государственный университет путей сообщения», 344038, 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. Введение. В статье рассматривается актуальная проблема масштабирования фитнес-сетей в условиях инфляции издержек, характерной для постковидного периода 2024-2025 годов. Снижение маржинальности до 5-7 % при одновременном росте стоимости аренды, оборудования и оплаты труда формирует двойной зажим экономики сетевого роста, что требует пересмотра подходов к пространственному развитию. Цель работы заключается в обосновании концепции логистики пространственного развития фитнес-сетей как инструмента преодоления негативных последствий инфляции издержек и обеспечения рентабельности масштабирования на период до 2030 года.

Методы. Исследование базируется на системном подходе и комплексе общенаучных методов. Применены статистический анализ отраслевых данных агентства FitnessData, сравнительный анализ показателей выручки в Москве и регионах, метод классификации факторов торможения, графический метод визуализации структуры расходов, а также логистический анализ параметров доступности фитнес-объектов. Информационную базу составили статистические материалы, публичные отчёты операторов и нормативно-правовые акты в сфере физической культуры и спорта.

Результаты. Выявлены ключевые факторы, лимитирующие масштабирование: макроэкономические (инфляция издержек, ключевая ставка, фискальная нагрузка), операционные (дефицит кадров, рост арендных ставок), рыночные (стагнация спроса, высокая конкуренция) и структурные (исчерпание эффекта масштаба в крупных форматах, дефицит локаций). Установлено, что в 2021-2024 годах 73 % новых объектов составили студии, ориентированные на пешую доступность в жилых районах и бизнес-центрах. Обосновано, что критерий 10-15-минутной транспортной доступности становится решающим для потребительского выбора. Предложена трёхуровневая модель логистики пространственного развития, включающая макро-, мезо- и микроуровни оптимизации размещения фитнес-объектов с учётом реконцепции торговых центров, децентрализации городской среды и концепции «15-минутного города».

Обсуждение. Логистика пространственного развития фитнес-сетей представляет собой интегративный подход, позволяющий трансформировать инфляцию издержек в конкурентное преимущество за счёт точного соответствия локации структуре спроса. Научная новизна заключается во введении и обосновании данной категории применительно к фитнес-индустрии. Практическая значимость определяется возможностью использования результатов операторами рынка, девелоперами и органами власти при планировании спортивной инфраструктуры и программ государственной поддержки.

Ключевые слова: фитнес-инфраструктура, логистика, издержки, инфляция издержек, локализация, девелопмент, торговый центр, торгово-развлекательный центр, фитнес-клуб.

Информация о финансировании: данное исследование выполнено без внешнего финансирования.

Для цитирования: Кошуба К.Ю., Графова Т.О. От инфляции издержек к логистике пространственного развития фитнес-сетей. Государственное управление и право. 2026. № 1(09). С. 207-218. EDN: STVAZM



FROM COST INFLATION TO THE LOGISTICS OF SPATIAL DEVELOPMENT OF FITNESS NETWORKS

Konstantin Yu. Koshuba¹,
Tatiana O. 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.

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

Annotation. Introduction. The article addresses the pressing issue of scaling fitness networks under conditions of cost inflation characteristic of the post-pandemic period 2024-2025. The decline in profitability to 5-7 %, coupled with a simultaneous increase in rental costs, equipment prices, and labor expenses, creates a double squeeze on the economics of network growth, necessitating a revision of approaches to spatial development. The aim of the work is to substantiate the concept of logistics of spatial development of fitness networks as a tool for overcoming the negative consequences of cost inflation and ensuring the profitability of scaling for the period up to 2030.

Methods. The research is based on a systems approach and a set of general scientific methods. Statistical analysis of industry data from FitnessData, comparative analysis of revenue indicators in Moscow and the regions, a method for classifying constraining factors, a graphical method for visualizing the cost structure, as well as logistical analysis of the accessibility parameters of fitness facilities were applied. The information base comprised statistical materials, public reports of market operators, and regulatory legal acts in the field of physical culture and sports.

Results. Key factors limiting scaling are identified: macroeconomic (cost inflation, key interest rate, fiscal burden), operational (staff shortage, rising rental rates), market (stagnant demand, high competition), and structural (exhaustion of economies of scale in large formats, shortage of quality locations). It was found that in 2021-2024, 73 % of new facilities were studios focused on walking distance accessibility in residential areas and business centers. It is substantiated that the criterion of 10-15-minute transport accessibility becomes decisive for consumer choice. A three-level model of the logistics of spatial development is proposed, including macro, meso, and micro levels of optimizing the placement of fitness facilities, considering the reconception of shopping centers, the decentralization of the urban environment, and the "15-minute city" concept.

Discussion. The logistics of spatial development of fitness networks represents an integrative approach that allows transforming cost inflation into a competitive advantage through the precise alignment of the location with the demand structure. The scientific novelty lies in the introduction and substantiation of this category as applied to the fitness industry. The practical significance is determined by the possibility of using the results by market operators, developers, and government authorities when planning sports infrastructure and state support programs.

Keywords: fitness infrastructure, logistics, costs, cost inflation, localization, development, shopping mall, shopping and entertainment center, fitness club.

Financing information: this research received no external funding.

For citation: Koshuba, K.Yu., Grafova, T.O. (2026). From cost inflation to the logistics of spatial development of fitness networks. Public administration and law. 1(09). 207-218. EDN: STVAZM

Введение

Фитнес-индустрия в Российской Федерации за последнее десятилетие превратилась в значимый сектор национальной экономики, демонстрируя устойчивую динамику роста даже в периоды макроэкономической не-

стабильности. Как отмечается в современных экономических исследованиях, развитие данного сектора оказывает мультипликативный эффект на смежные отрасли – от строительства и аренды коммерческой недвижимости до здравоохранения и розничной



торговли, выступая важным индикатором уровня благосостояния населения и деловой активности в сфере услуг. Вместе с тем период 2024-2025 годов характеризуется качественным изменением условий функционирования фитнес-сетей: сектор столкнулся с феноменом устойчивой инфляции издержек, которая в сочетании с высокой стоимостью заёмного капитала и стагнацией реальных доходов населения формирует принципиально новую конъюнктуру, отличную от рыночной ситуации конца 2010-х годов.

Значимость исследования проблематики масштабирования фитнес-сетей в текущих условиях определяется её непосредственной связью с приоритетными направлениями государственной политики Российской Федерации. Указом Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 года № 309 в качестве национальной цели развития на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года определена задача «сохранение населения, укрепление здоровья и повышение благополучия людей, поддержка семьи», что предполагает создание условий для привлечения граждан к систематическим занятиям спортом и повышение к 2030 году уровня удовлетворённости граждан условиями для занятий физической культурой и спортом. Реализация указанной цели обеспечивается выполнением Стратегии развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2030 года, утверждённой распоряжением Правительства Российской Федерации от 24 ноября 2020 года № 3081-р, а также документов стратегического планирования, разрабатываемых на федеральном и региональном уровнях.

На региональном уровне формируются дополнительные механизмы поддержки предпринимательских инициатив в сфере здорового образа жизни. Показательным примером выступает опыт Ленинградской области, где предприятия, работающие в сфере ЗОЖ, включаются в перечень компаний, имеющих право на получение субсидий для социального предпринимательства, с возможностью компенсации затрат на создание спортивных площадок и иных объектов инфраструктуры. В Тюменской области при Торгово-промышленной палате создан специализированный комитет по физической культуре, фитнесу

и спорту, призванный обеспечить взаимодействие бизнеса и государства, консультационную поддержку предпринимателей по вопросам получения государственной помощи и соблюдения требований к спортивным объектам.

По итогам 2024 года доля граждан, систематически занимающихся спортом, достигла 60,3 процента, обеспеченность населения спортивными сооружениями – 62,8 процента. Однако, как отмечается в официальных документах, запланированный уровень удовлетворённости граждан условиями для занятий физической культурой и спортом пока не достигнут, а доля вовлечённых в массовый спорт граждан, проживающих на сельских территориях, составляет 43,2 процента, что существенно ниже среднего показателя по стране. В качестве основных причин сложившегося положения называются нехватка объектов спортивной инфраструктуры, низкий уровень их доступности для граждан, а также дефицит квалифицированных кадров.

Степень разработанности проблемы. Теоретические и прикладные аспекты функционирования рынка фитнес-услуг получили освещение в работах отечественных экономистов. Абанкина И.В. и Курбатова М.В. исследовали современные тенденции развития рынка платных услуг в России. Емельянов А.В. в своём учебнике систематизировал экономические основы функционирования сферы физической культуры и спорта. Фёдорова О.В. проанализировала процессы цифровой трансформации в индустрии фитнеса, выделив вызовы и перспективы данного направления. Вопросы маркетинговых стратегий в фитнес-бизнесе рассматривались Смирновым С.В. и Никитиной Е.Л., а Гребенюк О.А. исследовала специфику цифровизации услуг в постковидный период.

Вместе с тем, несмотря на наличие значительного массива публикаций по проблематике развития фитнес-индустрии, ряд важных аспектов остаётся недостаточно разработанным. Преимущественное внимание исследователей сосредоточено на маркетинговых стратегиях, вопросах ценообразования и клиентоориентированности, тогда как пространственные факторы эффективности масштабирования фитнес-сетей, роль логистики локализации объектов в условиях трансформации городской

среды и изменения потребительского поведения изучены фрагментарно. Научное сообщество пока не выработало целостного подхода к оценке влияния логистических параметров размещения фитнес-объектов на экономические показатели их деятельности, что особенно значимо в условиях нарастающего давления инфляции издержек и удорожания заёмного финансирования. В официальных документах также констатируется актуальность задачи организации импортозамещения в области материально-технического обеспечения, включая спортивное оборудование и инвентарь, что порождает дополнительные вопросы к экономике операционных процессов фитнес-сетей.

Научная новизна исследования заключается в разработке и обосновании концепции «логистики пространственного развития» фитнес-сетей как интегрированного подхода к выбору локаций, учитывающего не только классические параметры трафика и арендной платы, но и глубинные изменения в структуре городской агломерации (децентрализация, концепция «15-минутного города», реконцепция торговых центров), постковидную трансформацию потребительского поведения, а также возможности использования государственных мер поддержки на федеральном и региональном уровнях.

Теоретическая значимость работы состоит в развитии положений экономики сферы услуг применительно к фитнес-индустрии, введении в научный оборот категории «логистика пространственного развития фитнес-сетей» и обосновании её эвристического потенциала для анализа эффективности масштабирования в условиях инфляции издержек.

Практическая значимость определяется возможностью использования полученных выводов и рекомендаций операторами фитнес-рынка при разработке стратегий пространственного развития, органами государственной власти и местного самоуправления при формировании программ поддержки предпринимательства в сфере физической культуры и спорта, а также девелоперами при планировании коммерческой инфраструктуры в жилых комплексах и общественно-деловых пространствах.

Цель и задачи исследования

Цель настоящей работы заключа-

ется в обосновании концептуальных подходов к использованию инструментов логистики пространственного развития фитнес-сетей как фактора преодоления негативных последствий инфляции издержек и обеспечения устойчивой рентабельности масштабирования в условиях 2025-2030 годов.

Достижение поставленной цели предполагает решение следующих задач: выявление и систематизация факторов, формирующих современную экономику масштабирования фитнес-сетей, с оценкой их влияния на операционную рентабельность; анализ структурных сдвигов в развитии форматов фитнес-объектов и их пространственной локализации; обоснование роли логистических параметров размещения фитнес-клубов как фактора конкурентоспособности в условиях трансформации потребительского поведения; определение направлений синергии эффектов масштаба и пространственной локализации в контексте современных тенденций градостроительного развития.

Объектом исследования выступают фитнес-сети как организационно-экономическая форма предпринимательской активности на рынке физкультурно-оздоровительных услуг. Предметом исследования являются организационно-экономические и пространственно-логистические отношения, возникающие в процессе масштабирования фитнес-сетей в условиях инфляции издержек и институциональных преобразований в сфере физической культуры и спорта.

Методология исследования

Теоретико-методологическую основу настоящего исследования составили фундаментальные положения экономической теории, теории отраслевых рынков, пространственной экономики и логистики, а также концептуальные подходы к управлению развитием сферы услуг, разработанные в трудах отечественных и зарубежных учёных. При проведении исследования авторы опирались на системный подход к анализу экономических явлений, позволивший рассматривать фитнес-сети как сложные многоуровневые системы, функционирование которых определяется совокупностью внешних и внутренних факторов, находящихся в отношениях взаимосвязи и взаимообусловленности.

Для достижения поставленной

цели и решения сформулированных задач в работе использован комплекс общенаучных и специальных методов экономического анализа, выбор которых обусловлен спецификой объекта и предмета исследования, характером исходных данных и логикой решения поставленных задач.

Метод статистического анализа применён для обработки и интерпретации количественных данных, характеризующих состояние и динамику развития рынка фитнес-услуг. Источниками информации выступили данные отраслевых исследований аналитического агентства FitnessData, материалы рейтингового агентства «Эксперт РА», а также официальные статистические данные Министерства спорта Российской Федерации о динамике вовлечённости населения в систематические занятия физической культурой и спортом. Посредством статистического анализа выявлены тренды изменения структуры расходов фитнес-клубов, оценены параметры инфляции издержек по основным статьям затрат (аренда, оплата труда, коммунальные платежи, расходные материалы, оборудование), а также установлены количественные пропорции распределения фитнес-объектов по форматам в динамике за 2021-2024 годы.

Сравнительный анализ использован для сопоставления показателей эффективности функционирования фитнес-сетей в различных пространственно-географических условиях. Посредством данного метода проведено сравнение прироста выручки с квадратного метра в Москве и регионах, что позволило выявить дифференциацию рыночных условий и потенциала улучшения операционных показателей в зависимости от ёмкости и конъюнктуры конкретной локации. Сравнительный подход также применён при анализе различий в стартовых инвестиционных затратах при открытии фитнес-объектов разных форматов (от студий площадью от 70 кв. м до многопрофильных клубов с бассейном).

Метод классификации и типологизации реализован при систематизации факторов, лимитирующих процессы масштабирования фитнес-сетей в текущих рыночных условиях. Выделенные факторы сгруппированы по их природе и механизму воздействия на экономику фитнес-сетей, что позволило структурировать проблемное

поле исследования и определить направления поиска управленческих решений.

Графический метод представления информации использован для визуализации эмпирических данных и выявленных закономерностей. В работе представлены диаграммы, отражающие структуру расходов фитнес-клубов по итогам 2023 года, распределение клубов по доле расходов на персонал и аренду от годовой выручки, а также уровень расходов на маркетинг. Применение графического метода обеспечило наглядность восприятия количественной информации и позволило выявить скрытые закономерности в распределении затрат по сегментам рынка.

Метод логистического анализа применён для исследования пространственных параметров размещения фитнес-объектов и их влияния на потребительский выбор. В рамках данного метода проанализированы критерии транспортной и пешеходной доступности, временные параметры достижимости фитнес-клубов (10-15 минут от дома, остановки общественного транспорта, метро или автомобильной стоянки), а также особенности локализации объектов в структуре современной городской застройки (торговые центры, жилые комплексы, стрит-ритейл).

Метод системного анализа позволил рассматривать процессы масштабирования фитнес-сетей во взаимосвязи с более широкими процессами трансформации городской среды – реконцепцией торговых центров, развитием концепции «города в городе» при формировании жилых кластеров, децентрализацией коммерческой инфраструктуры и реализацией принципов «пятнадцатиминутного города». Применение системного подхода обеспечило выявление синергетических эффектов, возникающих при интеграции фитнес-инфраструктуры в многофункциональную общественно-деловую и жилую застройку.

Информационную основу работы составили статистические данные и аналитические материалы агентства FitnessData, содержащие показатели структуры расходов фитнес-клубов, распределения объектов по форматам, динамики выручки и рентабельности за период 2019-2024 годов; материалы рейтингового агентства «Эксперт

РА» о состоянии рынка фитнес-услуг и факторах его развития; данные официальных сайтов и публичных отчётов операторов фитнес-рынка; результаты экспертных опросов и интервью представителей фитнес-индустрии, опубликованные в отраслевых изданиях и деловых СМИ; нормативно-правовые акты Российской Федерации в сфере физической культуры и спорта, включая документы стратегического планирования федерального и регионального уровня.

Проведённое исследование имеет ряд ограничений, обусловленных доступностью и полнотой исходных данных. Основной массив статистической информации охватывает период 2019-2024 годов, что позволяет зафиксировать постковидные тенденции развития рынка и текущие параметры инфляции издержек, однако не даёт возможности оценить долгосрочные эффекты адаптации фитнес-сетей к изменяющимся условиям. Представленные выводы базируются преимущественно на данных по Российской Федерации и могут иметь ограничения при экстраполяции на рынки других стран в силу специфики национальных институциональных условий, структуры городского расселения и сложившихся моделей потребительского поведения. Вопросы оценки эффективности конкретных логистических решений и инвестиционных проектов требуют дополнительных исследований с применением методов экономико-математического моделирования и кейс-стади.

Результаты исследования и их обсуждение

Современное развитие фитнес-индустрии испытывает двойной зажим экономики масштабирования сетей. С одной стороны, это низкая маржинальность бизнеса, которая в целом по индустрии не превышает 7 %. С другой, рост расходной части фитнес-клубов.

В текущей рыночной фазе развития снижение маржинальности вызвано усилением конкуренции, а также спросовыми ограничениями рынка. Это обусловлено не только общим изменением доходной базы домохозяйств, но возрастной структурой спроса. Расширение в нём доли молодёжи и очень взрослого населения повышает ценовую эластичность потребления фитнес-услуг. В этих условиях рост выручки обеспечивается преимущественно за

счёт повышения цен при относительно низкой динамике прироста клиентской базы.

Нарастающее конкурентное давление при жёстких спросовых ограничениях рынка формирует конъюнктуру, отличную от рынка конца 2010-х гг. когда маржинальность фитнес-сетей в среднем по отрасли составляла 17 %. В период 2020-2024 гг. она сократилась в среднем до 5-7 %, что повышает чувствительность сетей к росту операционных издержек, ослаблению эффекта масштаба при расширении бизнеса.

В текущей конъюнктуре рынка низкая маржинальность и инфляция издержек требуют роста сетей с целью повышения эффективности экономики затрат, что создаёт запас финансовой устойчивости для развития программ лояльности, затратного расширения сервисных опций для «серебряного возраста» и др.

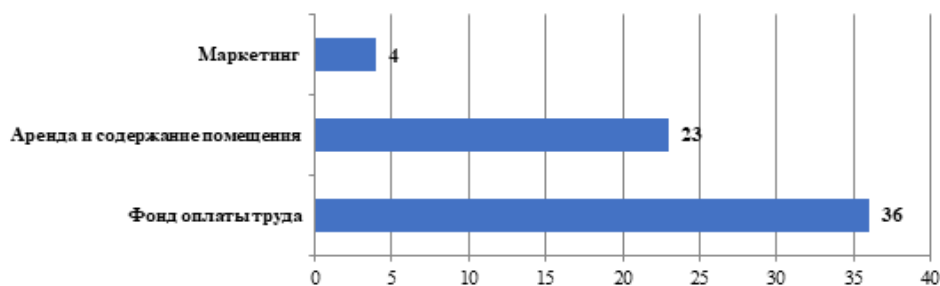
Как показывают итоги 2024 г. (рисунки 1-3), сети испытывали рост затрат почти по всем статьям [1]:

- до 40 % и более выросла стоимость аренды помещений. На индивидуальные условия смогли перейти только 3-5 % фитнес-операторов;
- на 20 % выросли тарифы на коммунальные услуги;
- на 32 % подорожали расходные материалы;
- на 50 % – спортивное оборудование;
- почти на 50 % – высокотехнологичное спортивное оборудование, порядка 90 % которого это импорт из Китая.

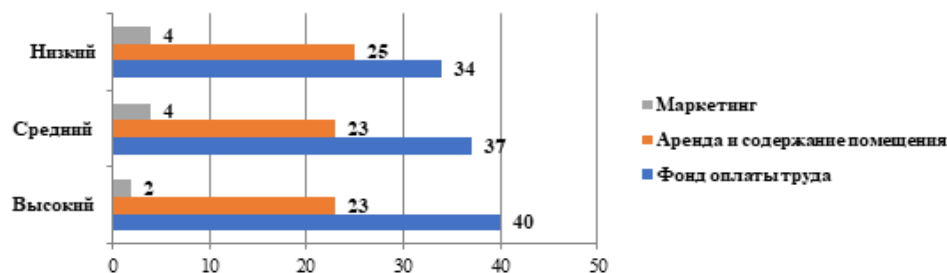
Как видно из рисунка 1, аренда и ФОТ формируют до 2/3 расходов фитнес-клуба, что повышает зависимость роста издержек от удорожания долговой нагрузки девелоперов, формирования эффективного пула арендаторов и др.

Для 28 % фитнес-клубов доля ФОТа достигает 35-40 % выручки, что увеличивает чувствительность экономики масштабирования фитнес-сетей к дефициту квалифицированных кадров, особенно на региональных рынках. Для четверти фитнес-клубов расходы на аренду составляют до 25 % выручки, что определяет их зависимость от арендных ставок девелоперов с большой кредитной нагрузкой.

Как показывают исследования FitnessData, потенциал улучшения операционных показателей определяет ёмкость и конъюнктура рынка в той

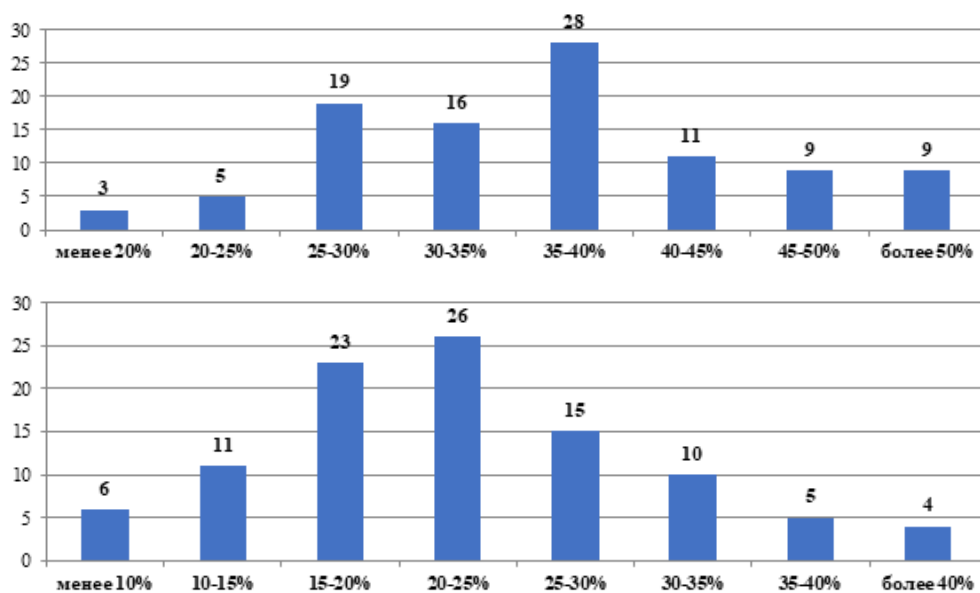


Средняя структура расходов фитнес-клубов (доля от выручки, %)



Средняя структура расходов фитнес-клубов (доля от выручки, %) по сегментам

Рисунок 1. Структура расходов фитнес-клубов по итогам 2023 г. [составлено на основе [2, с. 22]]
Figure 1. The cost structure of fitness clubs by the end of 2023 [compiled on the basis of [2, p. 22]]



Распределение клубов по доле расходов на аренду от годовой выручки, %

Рисунок 2. Расходы на персонал, аренду и содержание помещения фитнес-клуба по итогам 2023 г. [составлено на основе [2, с. 23-24]]

Figure 2. Staff costs, rent and maintenance of the fitness club premises by the end of 2023 [compiled on the basis of [2, pp. 23-24]]

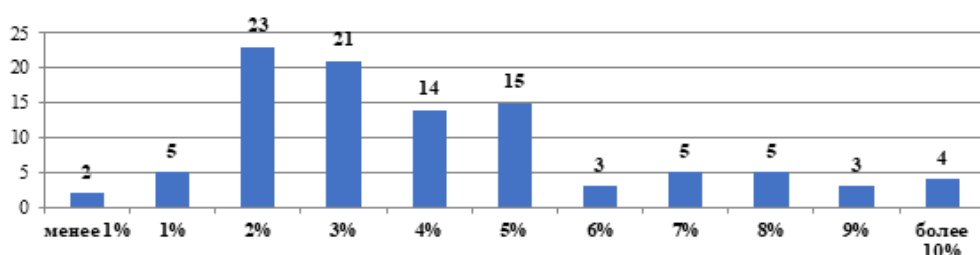


Рисунок 3. Расходы фитнес-клуба на маркетинг по итогам 2023 г. [составлено на основе [2, с. 25]]
Figure 3. Fitness club marketing expenses by the end of 2023 [compiled on the basis of [2, p. 25]]

или иной локации. Так, в Москве прирост выручки с квадратного метра составил 43 % по сравнению с 2019 годом против 29 % в регионах. При средней доле расходов на ФОТ – 36 % от годовой выручки – этот показатель является более высоким в сегментах выше «среднего». При средней рентабельности по чистой прибыли 15 % (максимальная зафиксированная рентабельность по чистой прибыли – 40 %), только 9 % операторов были убыточными [2].

Как видно из таблицы 1, факторами современного торможения выступают слабый спрос, нехватка кадров и рост стоимости оплаты труда, дефицит оборотных средств, обострение которого возникло на фоне завершения программ льготного кредитования малого бизнеса. Рост издержек масштабирования вызвал, соответственно, повышение учётной ставки Банка России до 21 % в 2024 г. и её сохранение на высоком уровне до июня 2025 г.

Таблица 1. Факторы торможения масштабирования фитнес-сетей в 2024-2025 гг. [составлено авторами]

Table 1. Factors slowing down the scaling of fitness networks in 2024-2025 [compiled by the authors]

Фактор	Эффект воздействия на развитие фитнес-сетей
Инфляция издержек	Рост издержек функционирования действующих объектов и вновь создаваемых создаёт сильное давление на операционную рентабельность фитнес-индустрии, что снижает эффективность её масштабирования, ухудшает экономику роста и повышает инвестиционные риски на рынке
Недостаток оборотного капитала	Дефицит оборотного капитала становится критическим фактором в условиях, когда стоимость денег на рынке капитала долгое время держится на исторических максимумах
Слабый спрос	Большая часть сетей показывает отсутствие роста активной клиентской базы. Рост выручки обеспечивается в основном через повышение цены клубных карт для компенсации инфляции издержек по всем статьям затрат. Источником роста продаж становятся также дополнительные услуги при работе с действующей базой клиентов, что обеспечивает до 40 % оборота фитнес-сетей
Рост ключевой ставки (увеличение стоимости денежного капитала на рынке)	Удорожание стоимости кредита на рынке ограничило возможности фондирования новых проектов. Инвестиции в текущие проекты с увеличением дорогой долговой нагрузки создают дополнительное давление на рентабельность, сдвигая «вправо» сроки окупаемости проектов
Дефицит кадров и рост заработной платы	В целом по отрасли дефицит кадров составил 1,8-2,3 млн специалистов. Это не только корректирует уровень оплаты труда на рынке, но и ограничивает функциональное развитие фитнес-клубов, персональные занятия, что требует, в том числе, дополнительных инвестиций в автоматизацию и др. Сети расширяют мотивационные программы для сотрудников, включая увеличение фонда оплаты труда, премии и бонусы, оплату обучения и др.
Обслуживание спортивного оборудования	Постсанкционные сложности с поставками и обслуживанием высокотехнологичного спортивного оборудования как источник роста издержек сети
Увеличение фискальной нагрузки	В 2026 г. ставка НДС для общего режима вырастет с 20 % до 22 %. Для упрощённой системы налогообложения (текущий порог для уплаты НДС – выручка до 60 млн рублей) в 2026 г. порог будет снижен до 10 млн рублей. То есть в 2026 г. компании на УСН при превышении этого порога будут обязаны платить НДС по ставке 25 %. Рост фискальной нагрузки становится источником сокращения чистой прибыли предприятия, что повышает зависимость фитнес-индустрии от системы мер господдержки

Перечисленные выше факторы в текущих условиях ограничивают темп роста сетей, особенно открытие многопрофильных клубов, прирост числа которых требует значительных инвестиций. На фоне общего прироста фитнес-клубов, количество которых в 2024

г. увеличилось на 700 объектов, основную его часть составляют небольшие студии. Классификация факторов торможения масштабирования фитнес-сетей по природе возникновения (таблица 2) позволяет выделить механизмы воздействия на экономику сети.

Таблица 2. Классификация факторов, лимитирующих масштабирование фитнес-сетей в 2024-2025 гг. [составлено авторами]

Table 2. Classification of factors limiting the scaling of fitness networks in 2024-2025 [compiled by the authors]

Группа факторов	Фактор	Механизм воздействия на экономику сети
Макроэкономические	Инфляция издержек (оборудование, материалы)	Прямое удорожание CAPEX и OPEX, снижение маржинальности
	Ключевая ставка ЦБ	Удорожание заёмного финансирования, рост стоимости долга, сдвиг сроков окупаемости
	Фискальная нагрузка (рост НДС)	Сокращение чистой прибыли, снижение инвестиционного потенциала
Микроэкономические (операционные)	Дефицит кадров и рост ФОТ	Увеличение доли затрат на персонал (для 28 % клубов – до 40 % выручки), необходимость инвестиций в автоматизацию
	Рост арендной ставки	Для 25 % клубов аренда достигает 25 % выручки, зависимость от долговой нагрузки девелоперов
	Обслуживание импортного оборудования	Рост затрат на сервис и логистику запчастей в постсанкционный период
Рыночные (спросовые)	Слабый спрос / стагнация базы	Отсутствие прироста новых клиентов, рост выручки только за счёт ценового фактора (повышение цен на клубные карты)
	Высокая конкуренция	Снижение возможностей для ценового манёвра, рост затрат на маркетинг
Структурные (пространственные)	Исчерпание эффекта масштаба в традиционных форматах	Снижение эффективности крупных многопрофильных клубов, переход рынка в сегмент студий (73 % новых объектов)
	Дефицит качественных локаций	Обострение конкуренции за места в шаговой доступности, в ЖК и у транспортных хабов

По данным отраслевых исследований FitnessData, в 2021-2024 гг. среди открывшихся объектов доля студий составила 73 %, многофункциональных клубов – 11 %, классических фитнес-клубов без бассейна – 9 % и объектов в ТЦ – около 7 %.

Рыночная адаптация и развитие формата фитнес-объектов происходит с ориентацией не только на спрос, но и потенциальные инвестиционные риски, широту предпринимательского слоя, готового инициировать строительство/открытие фитнес-клуба, самым быстроразвивающимся вариантом которого являются студии. Причина – относительно небольшой объём инвестиций, стартовый уровень которых для запуска проекта на площади от 70 до 500 кв. м зависит от вида занятий [1]:

- от 3-5 млн рублей для организации групповых программ, например, занятий йогой, пилатесом, танцами;
- от 5-8 млн рублей для занятий бо-

евыми искусствами, сайклом;

- до 15 млн рублей на ведение персональных тренировок с использованием специализированного оборудования.

Открытие проекта на большей площади, например в ТРК или создание спортивной инфраструктуры, бассейна, обходится минимум на порядок дороже. Рыночное тиражирование студийного формата преимущественно на территории жилых комплексов, вблизи бизнес-центров, в спальнях районах с высокой плотностью населения обеспечивает ряд преимуществ. Решающее из них – практически пешая доступность объекта для посетителей. В продовольственном ритейле этот же фактор в середине 2010-х гг. развернул развитие форматированной сетевой розницы в сторону «мелкой нарезки» магазинов у дома, доля которых на рынке растёт и сегодня [3; 4].

Критерий выбора – расположение

объекта в 10-15 минутах от дома или остановки общественного транспорта, метро, наличие парковки.

Таким образом, развитие рынка определяется целой системой факторов, формирующих экономику масштабирования сетей, инвестиционные и коммерческие риски стратегии расширения охвата рынка в условиях асинхронного роста издержек и возможностей его компенсирования через рост цен и наращивание клиентской базы.

Проблематика развития фитнес-сетей на периметре 2025-2030 гг., на наш взгляд, выводит задачи их стратегического развития в плоскость логистики и переоценки эффектов масштабирования сетей с учётом ряда особенностей рынка:

- динамики открытия многопрофильных клубов в крупных ТРЦ с учётом реконцепции торговой недвижимости, уровня стоимости аренды, перераспределения этой нагрузки между фитнес-клубом и ритейлом [5, с. 7];

- опережающей динамики открытия небольших студий в рамках многофункциональной общественно-деловой застройки;

- возможностей опережающего роста крупных сетей, экономика пространственного развития которых позволяет максимально использовать эффект масштаба, синергию центров городских агломераций, связанную с приближением фитнес-клубов к деловым и транзитным узлам, увеличение клиентопотока в рамках крупной локации;

- открытия фитнес-клубов и студий на территориях, где преобладает жилой фонд классов «комфорт» и выше, формирующий устойчивый спрос со стороны взрослой платёжеспособной аудитории [6];

- увеличения государственной поддержки рынка в текущей фазе его насыщения, когда высокие риски инвестиций и низкий запас по марже ограничивают инструменты и возможности стимулирования спроса для гарантированного выхода на окупаемость новых фитнес-объектов и др.

Рынок входит в новое состояние, когда расширение спроса в рамках дозагрузки стационарного фитнес-клуба ограничено его пропускной способностью, возможностями комбинирования онлайн/офлайн-тренировок,

потенциальным спросом в границах локации. Текущее торможение рынка вызвано снижением маржинальности продаж, что требует более эффективной экономики затрат на уровне планирования, операционного управления и масштабирования сетей.

Фитнес-индустрия находится в фазе роста рынка, который ещё далёк от точки насыщения, но требует грамотного управления операционными процессами и ещё более грамотного планирования пространственной диверсификации сетей. Включение логистики в процесс выбора локаций для обеспечения гарантированной рентабельности дальнейшего роста сетей, на наш взгляд, обеспечит ряд ключевых эффектов:

- эффект масштаба для балансирования уровня издержек и снижения давления на рентабельность, особенно в краткосрочном периоде (рост инвестиций за счёт долговой нагрузки и увеличение процентных расходов);

- эффективной локализации для расширения охвата фитнес-центрами массового сегмента, в том числе с моделью ежемесячной подписки;

- пространственной локализации фитнес-объекта, «в длинную» обеспечивающие рыночные преимущества размещения фитнес-инфраструктуры с учётом торговой и жилой застройки, социально-демографической структуры и объёма клиентопотока в актуальных границах локации;

- повседневные преимущества посещения фитнес-клуба, основными критериями выбора которого является транспортная доступность и цена;

- и др.

Синергия перечисленных эффектов и логистика пространственного развития фитнес-сетей в 2025-2030 гг. должны рассматриваться как инструмент эффективного масштабирования основных форматов фитнес-объектов. Это позволит улучшить экономику роста в более сложной фазе развития рынка, когда замедление роста покупательной способности населения дополняет торможение процессов интенсификации жилой застройки при дорогой ипотеке, особенно в массовом сегменте рынка недвижимости, удорожание стоимости аренды помещения в ТРЦ на фоне рыночного ослабления офлайн-розницы и перехода спроса в eCommerce [7].

Решения, которые могут обеспе-

чивать такой рост, должны формироваться на стыке логистики и маркетинга (маркетинговая логистика), когда управление продуктом происходит при увеличении точности идентификации потребительской базы в пространственных границах актуальной локации, под структуру спроса которой можно провести концептуальное изменение продуктовой линейки, операционных процессов под клиента – от создания продукта до механизмов обслуживания.

С методологической точки зрения, логистика пространственного развития фитнес-сети – это не просто выбор точки на карте. Это многоуровневый процесс оптимизации:

- на макроуровне – определение приоритетных городских агломераций и районов с учётом миграционных потоков и планов градостроительного развития (реновация, новые ЖК);

- на мезоуровне – оценка конкурентного ландшафта в радиусе 15-минутной доступности и выбор формата (студия, клуб с бассейном), максимизирующего захват платёжеспособного спроса;

- на микроуровне – решение «последней мили»: интеграция с транзитными узлами, парковками, пешеходными маршрутами от остановок общественного транспорта.

Именно такой иерархический подход к пространственному развитию позволяет трансформировать инфляцию издержек из угрозы в источник конкурентных преимуществ за счёт более точного соответствия локации структуре спроса.

Выводы

В настоящей статье, отталкиваясь от эмпирически фиксируемого нами ухудшения экономики затрат развития фитнес-индустрии, рассмотрены основные направления её улучшения, прежде всего, за счёт логистического планирования и управления процессом пространственного развития фитнес-сетей, переоценки роли и значения эффекта масштаба в текущей и будущей фазе рыночного ограничения маржинальности бизнеса при сохраняющемся росте затрат.

Управление этим процессом про-

исходит в условиях реновации ТЦ, более сложных эффектов синергии ТЦ и современных концепций городской жилищной застройки, тренда «город в городе», характерного для развития жилых кластеров в крупных городах. Масштабирование фитнес-инфраструктуры происходит в контексте более сложной логистики локализации ТЦ, роста популярности малых форматов торговой недвижимости и районных ТЦ, которые конкурируют не только и не столько друг с другом, сколько со стрит-ритейлом и коммерческой инфраструктурой в старых и новых кварталах, ЖК и домах. Это определяет возможности и условия локализации фитнес-центров в ТЦ, развитие студийного формата в контексте процессов децентрализации и концепции «пятнадцатиминутного города», локализации еды, развлечений и фитнес-центров в шаговой доступности как новых якорей в сочетании с традиционными арендаторами ТЦ.

Развитие фитнес-инфраструктуры происходит в рамках более активной реализации малоформатных проектов, логистики приближения районных и микрорайонных центров к потребителю, что обеспечивает стабильный пешеходный трафик для ТЦ и оптимизацию арендных платежей, в том числе для спортивных объектов.

Всё это увеличивает границы стоимостной оптимизации операционных процессов, выход за которые возможен именно на базе эффективной локализации фитнес-объектов. Логистика последних, как показало исследование, имеет решающее значение для посетителей, которые отдадут предпочтение объектам в 10-15 минутах от дома и остановки общественного транспорта, метро или автомобильной стоянки.

Эффекты логистики, достижение синергии в работе форматов «у дома» и крупных ТЦ обеспечивает более полную загрузку фитнес-объекта в условиях сложных процессов перераспределения спроса между стрит-ритейлом, районными ТЦ и маркетплейсами, локализации фитнес-инфраструктуры как элемента комплексного развития территории, отличного от стандартной застройки прошлых лет.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Силина Е. Что ждёт фитнес-индустрию: 6 важных шагов, которые изменят правила игры // Издание «Бизнес-секреты». URL: https://secrets.tbank.ru/blogi-kompanij/chto-zhdet-fitness-industriyu/?internal_source=copypaste.

2. Рентабельность и операционные показатели фитнес-объектов России по итогам 2023 г. // Исследование FitnessData при поддержке 1С:Фитнес клуб Bronze Gym «Всегда.Да». URL: <https://drive.google.com/file/d/1jzlllfoFrF7SfnNMuMgUxFDTn-Oq4F4X/view>.
3. Бабайкина А.С. Основные торговые форматы: супермаркеты, гипермаркеты, дискаунтеры, магазины у дома // Вестник молодых учёных Санкт-Петербургского государственного университета технологии и дизайна. 2022. № 2. С. 296-301.
4. Ефременко И.Н., Михайлюк М.В., Резников С.Н. Западные модели рыночной эволюции европейского ритейла как бенчмарки перестройки бизнес-модели дисконт-ритейла в российской розничной торговле // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. 2023. № 12. С. 408-413.
5. Реуцкая Е. Города берут: как девелопмент встраивается в урбанистические экосистемы // CRE. Коммерческая недвижимость. 2025. № 6(451). Июль-август. С. 6-12.
6. NF Group: Восток и Юго-Восток Москвы – ключевые зоны роста для фитнес-индустрии в Москве в 2025 году / Официальный сайт CRE по рынку коммерческой недвижимости». URL: <https://cre.ru/news/98313>.
7. Борискина Ю.И. Новейшие тенденции развития концепций ТРЦ в современных условиях // Недвижимость: экономика, управление. 2017. № 4. С. 77-83.

Информация об авторах

Кошуба Константин Юрьевич – соискатель учёной степени кандидата экономических наук

Графова Татьяна Олеговна – доктор экономических наук, доцент, заведующий кафедрой «Финансы»

REFERENCES

1. Silina, E. (n.d.). What awaits the fitness industry: 6 important steps that will change the rules of the game. Business Secrets Magazine. URL: https://secrets.tbank.ru/blogi-kompanij/chto-zhdet-fitness-industriyu/?internal_source=copypaste. (In Russ.)
2. Profitability and operational indicators of fitness facilities in Russia at the end of 2023 (2023). FitnessData study with the support of 1С:Fitness club Bronze Gym "Vsegda.Da". URL: <https://drive.google.com/file/d/1jzlllfoFrF7SfnNMuMgUxFDTn-Oq4F4X/view>. (In Russ.)
3. Babaykina, A.S. (2022). Main retail formats: supermarkets, hypermarkets, discounters, convenience stores. Bulletin of Young Scientists of St. Petersburg State University of Technology and Design. 2;296-301. (In Russ.)
4. Efremenko, I.N., Mikhailyuk, M.V., Reznikov, S.N. (2023). Western models of market evolution of European retail as benchmarks for restructuring the discount retail business model in Russian retail trade. Competitiveness in the Global World: Economics, Science, Technology. 12;408-413. (In Russ.)
5. Reutskaya, E. (2025, July-August). Cities take over: how development integrates into urban ecosystems. CRE. Commercial Real Estate. 6;6-12. (In Russ.)
6. NF Group: East and South-East of Moscow – key growth zones for the fitness industry in Moscow in 2025 (2025). CRE Commercial Real Estate Market Official Website. URL: <https://cre.ru/news/98313>. (In Russ.)
7. Boriskina, Yu.I. (2017). Latest trends in the development of shopping center concepts in modern conditions. Real Estate: Economics, Management. 4;77-83. (In Russ.)

Information about the authors

Konstantin Yu. Koshuba – Candidate of Science degree

Tatyana O. Grafova – Doctor of Economical Science, Associated Professor, Head of the Department of 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) 09.12.2025

Поступила после рецензирования 24.12.2026

Принята к публикации (Accepted) 10.03.2026