

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Панфилова А. Антикризисная стратегия в условиях санкций в фитнес-индустрии // Human Progress. 2025. Том 11, Вып. 10. С. 14. URL: [http://progress-human.com/images/2025/Tom11\\_10/Panfilova.pdf](http://progress-human.com/images/2025/Tom11_10/Panfilova.pdf) DOI 10.46320/2073-4506-2025-10a-17.

УДК 796.062

## **АНТИКРИЗИСНАЯ СТРАТЕГИЯ В УСЛОВИЯХ САНКЦИЙ В ФИТНЕС-ИНДУСТРИИ**

**Панфилова Анна**

аспирант,

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
г. Москва, Российская Федерация

**Аннотация.** В статье исследуется разработка антикризисной стратегии для фитнес-индустрии и спортивного сектора России в условиях беспрецедентного санкционного давления и последствий пандемии. Авторская стратегия определяется как система взаимосвязанных долгосрочных и краткосрочных мер, интегрирующая превентивный и адаптационный подходы. Ключевые элементы включают раннюю диагностику угроз, предотвращение кризисных ситуаций и оперативное реагирование на внешние шоки с учетом специфики операционного цикла бизнеса, потребительского спроса и формата услуг. На основе классификации спортивных мероприятий и анализа кризисных явлений (экономических, маркетинговых, медийных) обосновывается необходимость перехода к инновационным и адаптивным бизнес-моделям, обеспечивающим устойчивое развитие отрасли в нестабильной внешней среде.

**Ключевые слова:** антикризисное управление, стратегия, индустрия спорта, фитнес-индустрия.

### **Введение**

Ранее Российская Федерация столкнулась с глобальными последствиями вспышки Covid-19, затем с рядом беспрецедентных санкций. Кризис в области здравоохранения, затронувший все сферы деятельности, и в еще большей степени спорт.

Именно благодаря осознанию того, что кризис в области здравоохранения, подобный тому, который мы пережили, может привести к преобразованиям (положительным или указывающим на трудности).

Этот период Covid-19 бросил вызов многим игрокам в спорте. Независимо от того, участвуете ли вы в местном мероприятии или участвуете в международном соревновании, все организаторы мероприятий пережили потрясения и должны были адаптироваться.

### **Методология исследования и ключевые понятия**

Методология предложенная автором статьи изначально заключалась в том, чтобы установить базовый уровень для выявления основных угроз, 8 выявленных кризисов (экономический, маркетинговый, медийный, социальный, медицинский, политический, спортивный и практический кризисы) были тщательно изучены с помощью количественных вопросников и интервью с экспертами. В рамках статьи была обоснована научная новизна — антикризисная стратегия в условиях санкционного давления на фитнес-индустрию можно трактовать следующим образом. Это часть общей стратегии организации, представляющая собой систему взаимосвязанных долгосрочных и краткосрочных мер, которые направлены на раннюю диагностику угроз, а также предотвращение кризисных ситуаций и оперативное реагирование на внешние шоки, с учётом специфики операционного цикла фитнес-клубов, особенностей потребительского спроса и формата предоставления услуг. В отличие от традиционных определений, ограничивших антикризисное управление либо рамками процедур банкротства, либо тактическими действиями по ликвидации последствий кризиса, данное определение акцентирует внимание на интеграции превентивных и адаптационных инструментов, обеспечивающих устойчивое развитие бизнеса в условиях нестабильной внешней среды [6].

Эти результаты являются началом исследований, которые мы хотим продолжить в ближайшие годы как в России, так и за рубежом в дружественных странах.

Исходя из логического обоснования, Олимпийские игры и чемпионат мира по футболу часто считаются наиболее яркими мероприятиями, но в связи с санкциями участие стало недоступным [1].

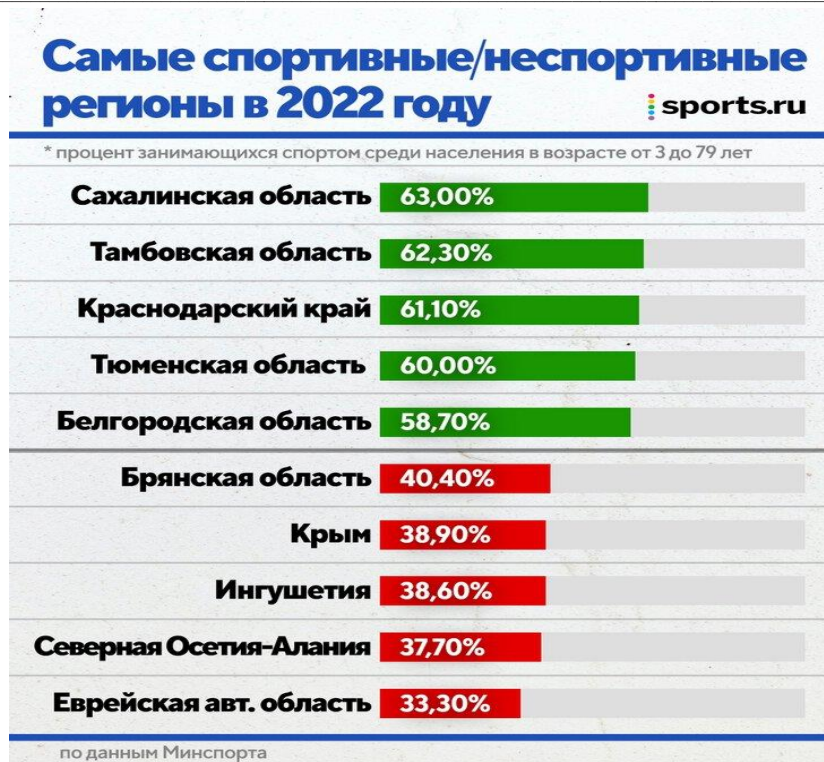


Рисунок 1. Спортивные и неспортивные регионы РФ

Источник: sports.ru

Действующие правила не включают в данный перечень регулярные всероссийские мероприятия (за исключением особых случаев), несмотря на их значительный масштаб (рис.1).

При этом спортивная индустрия продолжает финансировать различные международные соревнования с участием российских спортсменов. Этот факт указывает на то, что при отборе событий для классификации не применяются критерии уровня посещаемости или медийного охвата.

### Методология исследования и ключевые понятия

Министерство спорта анализирует цепочки создания стоимости спортивных мероприятий, классифицируя их по двум параметрам (повторение событий и популяризация спорта), и, таким образом, позволяет определить четыре основные категории: [2]

- 1) знаковые события, которые различаются по повторяющейся / циклической организации и высокой медийности;
- 2) безопасные ценности, которые характеризуются повторяющейся / циклической организации, но меньшая медийность их вида спорта;
- 3) звездные события, которые мы определяем по высокой медийности;

4) собрания энтузиастов — пример марафоны для любителей.

Примененная к списку следующих крупных спортивных мероприятий, проводимых в России позволяет охарактеризовать различные типы спортивных мероприятий, проводимых на этой территории в течение цикла и по регионам (рис. 2).

С экономической точки зрения спортивный рынок спортивных мероприятий будет составлять около 50 миллиардов рублей в год, согласно данным, представленным Росстатом. Но помимо этого экономического аспекта, который необходимо обязательно учитывать с учетом затрат на организацию, связанных с такими мероприятиями,

проведение крупных спортивных мероприятий часто является первостепенной задачей для государств по нескольким причинам: [3]

— они являются демонстрацией своих ноу-хау, отражением способности страны излучать наружу от его границ до инженерных разработок и творчества, признанных во всем мире ;

— они являются основными рычагами для содействия социальной сплоченности жителей ;

— они позволяют повысить привлекательность и занятость на территориях, специально предназначенных для проведения мероприятия ;

— они представляют собой реальную возможность стимулировать экономическую активность и создавать рабочие места во множестве ключевых секторов: спортивное оборудование, оборудование, архитектура, строительство, менеджмент инфраструктура, организация мероприятий, продажа билетов, энергетика, транспорт, управление потоками, безопасность, цифровая экономика.



**Уровень знания российских футбольных турниров выше, чем европейских. Среди тех, кто интересуется футболом.**

Знание спортивных событий в 2024 году  
% от интересующихся футболом (размер ЦА = 72% в населении 2024)



ЦА: интересующиеся футболом, n<sup>24</sup>=2163. Какие из следующих высказываний наиболее точно описывают Ваш интерес к следующим футбольным событиям?

## Рисунок 2. Популярные спортивные мероприятия

Источник: rfs.ru

## Анализ кризисных явлений и адаптационные возможности индустрии

Кризисы, с которыми сталкивается фитнес- и спортивная индустрия, носят комплексный характер

— экономический кризис как резкое замедление экономической активности, которое может привести к дисбалансу между производством и потреблением, что часто приводит к усугублению неравенства между группами населения;

— маркетинговый кризис как явление, которое отражает тот факт, что продукт или событие не соответствуют ожиданиям клиентов и потребителей;

— кризис СМИ — совокупность обстоятельств, которые угрожают деятельности или репутации отдельного человека, команды или средства массовой информации (для последнего медиа-кризис означает продолжающиеся преобразования в использовании бизнес-модели сектора) [4];

— кризис сектора здравоохранения — события, реально или потенциально затрагивающие большое количество людей, влияющие на здоровье и потенциально способные увеличить значительный фактор смертности или избыточной смертности.

Если мир спорта становится одной из первых жертв во времена кризиса, то это происходит не только по причинам, упомянутым выше, но и из-за взаимозависимости его различных источников дохода. Домохозяйства, которым необходимо ограничить свои

расходы, действительно менее охотно посещают спортивные мероприятия или международные спортивные мероприятия. Доходы, связанные с продажей билетов, которые так важны для экономического равновесия игроков в мире спорта, таким образом, напрямую влияют во время экономического спада. От этого также страдают магазины товаров, поскольку они напрямую зависят от наплыва публики на места проведения спортивных мероприятий.

Столкнувшись с небольшой аудиторией и, следовательно, с меньшей видимостью, спонсоры также на законных основаниях задаются вопросом о своих обязательствах перед клубами и спортсменами и могут пересмотреть свои инвестиции в сторону уменьшения или даже зайти так далеко, что не захотят продлевать свои партнерские отношения. В то время как потребительская способность домашних хозяйств снижается во время кризиса, они, тем не менее, имеют больше, чем когда-либо потребность в развлечениях. Спорт, и в частности, остается необходимым социальным выходом.

Опрос, проведенный школой спортивного менеджмента ВШЭ в 2021 году среди 1300 респондентов, также подчеркивает тот факт, что от 60% до 70% выступают за проведение таких мероприятий даже в условиях экономического кризиса. Парадоксально, но интерес, как правило, столь же высок. Конечно, одной из особенностей является высокая стоимость, и вся трудность во времена экономического спада заключается в том, чтобы иметь возможность поддерживать расходы в области спорта (рис. 3).

Кризис характеризуется, прежде всего, замедлением, периодом сомнений, в течение которого более чем когда-либо необходимо понимать потребности общественности и выявлять новые тенденции. Поэтому лучше рассматривать это как изменение рынка, где, конечно, возможностей меньше, но они существуют. Конечно, всегда можно попытаться возродить спортивную индустрию, субсидируя ее, кстати, именно это было сделано в России в августе 2021 года с помощью программы, направленной на поощрение самых молодых спортсменов. Классическое решение, которое может принести пользу от эффекта и которое затронет целое или даже два целых поколения и, возможно, может частично возродить отрасль, но имеет высокую стоимость (в данном случае 10 млрд рублей). Решение, основанное больше на оппортунизме, чем на реальном интересе, поскольку эти новые практикующие могут исчезнуть так же быстро, как и появились, если грант не будет продлен в следующем году. Таким образом, как с маркетинговой, так и с экономической точек зрения, может быть гораздо интереснее обратиться к новым видам спорта или даже к тем, которыми пренебрегают. Рост киберспорта является прекрасным примером этого. Хотя это явление долгое время вызывало недоумение и было отнесено к разряду феномена поколений, факт в том, что интерес

к нему растет уже десять лет, и некоторые особенности означают, что экономические кризисы на него практически не влияют, если вообще влияют, и 2021 год - лучший тому пример. Тем не менее, бизнес-модель киберспорта на первый взгляд кажется не новаторской и основана на тех же принципах, что и так называемые классические или традиционные виды спорта, а именно на спонсорстве, правах на трансляцию, продаже билетов и продаже товаров. Тем не менее, спонсоры имеют ту особенность, что на их долю приходится примерно 60% доходов, и, похоже, в ближайшие годы эти суммы будут расти и дальше, до такой степени, что достигнут критической отметки 70%, что в значительной степени компенсирует возможные потери, связанные с продажей билетов, но, прежде всего, колоссальную сумму для рынка, который в настоящее время превышает 20 миллиардов рублей и, как ожидается, достигнет 36 миллиарда к 2026 году [5].

### Как менялся средний чек россиян на спорттовары

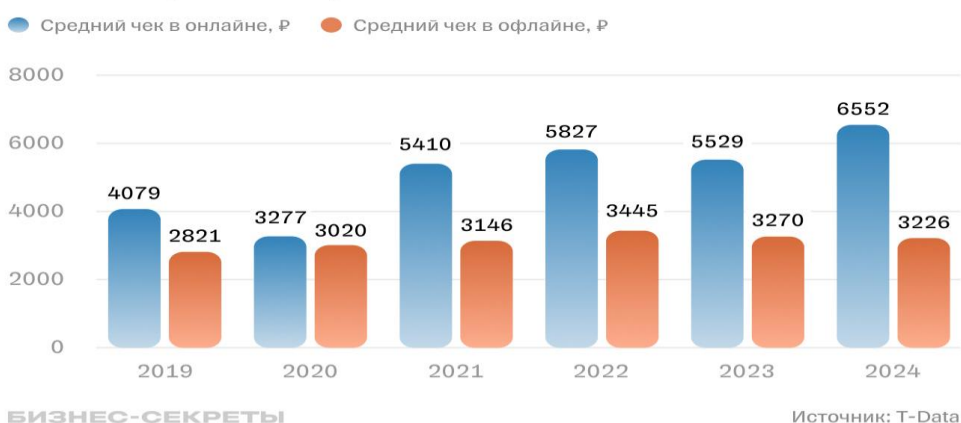


Рисунок 3. Расходы россиян на спорттовары

Источник: T-Data

Другой причиной успеха этой новой дисциплины может быть тот факт, что она особенно затрагивает молодое поколение, а именно поколение Z, и очень скоро Альфа, в котором они узнают себя, и чья экономическая модель, классическая, но идущая в ногу со временем, кажется особенно лояльной к кризису, по своей виртуальной природе [5].

### Заключение

Таким образом, кризисный период следует воспринимать не только как вызов, но и как возможность для переосмысления роли и значения спортивной индустрии. Несмотря на восприятие её как второстепенной, данная отрасль представляет собой мощный социально-

экономический комплекс. В России она обеспечивает более 448 000 рабочих мест, объединяет 112 000 компаний и 360 000 ассоциаций, принося порядка 91 миллиарда рублей прибыли в год. Поэтому в условиях экономического замедления поддержка и развитие спортивной сферы важны не только для её непосредственных участников, но и для общества в целом как стабилизирующий и консолидирующий фактор.

Безусловно, кризис усугубляет отраслевое неравенство: одни организации проходят его с минимальными потерями, в то время как другие сталкиваются с серьёзными угрозами. Однако представленный анализ подтверждает, что адаптационные решения существуют. Успешное восстановление и будущий рост будут определяться способностью игроков к трансформации. Те, кто демонстрирует гибкость и умение адаптироваться, смогут преодолеть последствия кризиса, а те, кто сделает ставку на стратегические инновации, имеют все шансы стать новыми лидерами, от которых будет зависеть устойчивость всей индустрии в посткризисной реальности.

### Список литературы

1. Бартдинова Г.А. Перспективы использования спортивного менеджмента на примере студенческого фитнес-центра / Г.А. Бартдинова, В.А. Иванов // Молодой ученый. 2021. № 23 (365). С. 358-359. URL: <https://moluch.ru/archive/365/82031/> (дата обращения: 28.11.2025).
2. Вавилов В. Основы менеджмента в фитнес-индустрии. Издательство: АВТОР, 2015, 240 с.
3. Кузнецова С.Н., Кутепов М.М., Чирков М.И., Толченева И.В., Антонова Н.Д., Колесниченко А.И. Конкуренция на рынке беговой обуви после введения западных экономических санкций // Московский экономический журнал. 2022. Т. 7. № 4.
4. Кутепов М.М., Кутепова Л.И., Агеев С.Л. Анализ эффективности и результативности спортивных объектов как элементов городской инфраструктуры // Наука Красноярья. 2022. Т. 11. № 2-4. С. 91-96.
5. Маркетинговое исследование выбора спортивной экипировки / М.М. Кутепов, П.Н. Чеснокова, Д.А. Спиридонова [и др.] // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2020. № 5 (47). С. 141-147.
6. Харьковский Р.Г. Спортивный менеджмент и его особенности в фитнес-индустрии / Р.Г. Харьковский, Т.Н. Ермолаева // Современные аспекты подготовки профессиональной деятельности спортивного менеджера: Материалы IV Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Малаховка, 29 июня 2020 года / Министерство спорта Российской Федерации ФГБОУ ВО «Московская государственная академия

физической культуры». Малаховка: Московская государственная академия физической культуры, 2020. С. 278-283.

7. Смирнов С.И. Разработка модели качества фитнес-услуг // Ученые записки университета им. П.Ф. Лесгафта. 2011. № 9. Т. 79. С. 130-134.

8. Хапп-Дмитриенко Ю.В. Спортпарк Хольцкирхен. Фитнес и спорт как составляющие современной сервисной деятельности в Германии // Туризм в современном мире: направления и тенденции развития. Хабаровск: ДВГУПС, 2013. С. 250-252.

9. Ценина Е.В., Панасенко С.В. Классификация и управление операционными рисками в маркетинге // Практический маркетинг. 2012. № 11. С. 13—17.

10. Малыгин А.В., Силина Е.А. Специфика продуктовой политики спортивно-оздоровительного клуба в конкурентной среде // Современная конкуренция. 2016. Том 10. № 5 (59). С. 75—80.

11. Парахина В.Н., Панасенко С.В., Максименко Л.С. Стратегический менеджмент. М.: Кнорус, 2017. 496 с.

## ANTI-CRISIS STRATEGY IN THE FITNESS INDUSTRY UNDER SANCTIONS

**Panfilova Anna**

Postgraduate Student,

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russian Federation

**Abstract.** The article explores the development of an anti-crisis strategy for the fitness industry and sports sector in Russia under unprecedented sanctions pressure and the aftermath of the pandemic. The author's strategy is defined as a system of interconnected long-term and short-term measures integrating preventive and adaptive approaches. Key elements include early threat diagnostics, crisis prevention, and operational response to external shocks, considering the specifics of the business operating cycle, consumer demand, and service format. Based on the classification of sporting events and analysis of crisis phenomena (economic, marketing, media), the necessity of transitioning to innovative and adaptive business models ensuring the sustainable development of the industry in an unstable external environment is substantiated.

**Keywords:** crisis management, strategy, sports industry, fitness industry.

### References

1. Bartdinova, G.A. "Prospects for Using Sports Management: A Student Fitness Center as an Example" / G.A. Bartdinova, V.A. Ivanov // Young Scientist. 2021. No. 23 (365). pp. 358-359. URL: <https://moluch.ru/archive/365/82031/> (accessed: 28.11.2025).
2. Vavilov, V. "Fundamentals of Management in the Fitness Industry". Publisher: AVTOR, 2015, 240 p.
3. Kuznetsova, S.N., Kutepov, M.M., Chirkov, M.I., Tolchenova, I.V., Antonova, N.D., Kolesnichenko, A.I. "Competition in the Running Shoe Market After the Introduction of Western Economic Sanctions" // Moscow Economic Journal. 2022. Vol. 7. No. 4.

4. Kutepov M.M., Kutepova L.I., Ageev S.L. Analysis of the efficiency and performance of sports facilities as elements of urban infrastructure // *Science of Krasnoyarsk*. 2022. Vol. 11. No. 2-4. Pp. 91-96.
5. Marketing research of the choice of sports equipment / M.M. Kutepov, P.N. Chesnokova, D.A. Spiridonova [et al.] // *Innovative Economy: Prospects for Development and Improvement*. 2020. No. 5 (47). Pp. 141-147.
6. Kharkovskiy R.G. Sports management and its features in the fitness industry / R.G. Kharkovskiy, T.N. Ermolaeva // *Modern Aspects of Training in the Professional Activities of a Sports Manager: Proceedings of the IV All-Russian Scientific and Practical Conference with International Participation, Malakhovka, June 29, 2020* / Ministry of Sport of the Russian Federation, Moscow State Academy of Physical Culture. Malakhovka: Moscow State Academy of Physical Culture, 2020. Pp. 278-283.
7. Smirnov S.I. Development of a Fitness Services Quality Model // *Scientific Notes of P.F. Lesgaft University*. 2011. No. 9. Vol. 79. Pp. 130-134.
8. Happ-Dmitrienko Yu.V. Sportpark Holzkirchen. Fitness and Sports as Components of Modern Service Activities in Germany // *Tourism in the Modern World: Development Directions and Trends*. Khabarovsk: Far Eastern State Transport University, 2013. Pp. 250-252.
9. Tsenina E.V., Panasenko S.V. Classification and Management of Operational Risks in Marketing // *Practical Marketing*. 2012. No. 11. pp. 13-17.
10. Malygin A.V., Silina E.A. Specifics of the Product Policy of a Sports and Health Club in a Competitive Environment // *Modern Competition*. 2016. Vol. 10. No. 5 (59). pp. 75-80.
11. Parakhina V.N., Panasenko S.V., Maksimenko L.S. *Strategic Management*. Moscow: Knorus, 2017. 496 p.