

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Панфилова А. Совершенствование стратегий антикризисного управления в российской фитнес-индустрии в условиях санкционного давления // Human Progress. 2026. Том 12, Вып. 2. URL: [http://progress-human.com/images/2026/Tom12\\_2/Panhilova.pdf](http://progress-human.com/images/2026/Tom12_2/Panhilova.pdf) DOI 10.46320/2073-4506-2026-2a-9.

УДК 005.334

## **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИЙ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В РОССИЙСКОЙ ФИТНЕС-ИНДУСТРИИ В УСЛОВИЯХ САНКЦИОННОГО ДАВЛЕНИЯ**

**Панфилова Анна**

аспирант,

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

**Аннотация.** В статье рассматриваются результаты разработки стратегий антикризисного управления для российской фитнес-индустрии в условиях санкционного давления. Обосновывается, что кризисная устойчивость фитнес-организаций определяется не отдельными мерами по сокращению затрат, а качеством интеграции стратегических и оперативных управленческих решений. Выделены основные уязвимости отрасли: зависимость от платежеспособного спроса, высокая доля фиксированных расходов, импортозависимость оборудования и программного обеспечения, слабая диверсификация доходов и неоднородный уровень цифровой зрелости. Предложена модель интеграции антикризисных инструментов с цифровыми и сервисными инновациями, позволяющая увязать диагностику угроз, перераспределение ресурсов, работу с клиентской базой и развитие гибридного продукта. Разработан алгоритм выбора антикризисной стратегии в зависимости от бизнес-модели компании и уровня ее цифровой зрелости. Представлена прогнозная оценка эффекта предложенных решений для четырех типовых профилей компаний на горизонте 2026-2028 гг.

**Ключевые слова:** антикризисное управление, фитнес-индустрия, санкции, цифровизация, стратегический менеджмент, устойчивость бизнеса, сервисные инновации.

### **Введение**

Российская фитнес-индустрия в течение длительного периода рассматривалась как один из наиболее динамичных сегментов сферы услуг. Рост интереса населения к здоровому

образу жизни, расширение городской инфраструктуры, развитие студийных форматов и сетевых клубов, а также активное продвижение wellness-подходов обеспечивали рынку достаточно устойчивую траекторию развития. Однако санкционное давление и связанная с ним макроэкономическая турбулентность существенно изменили условия функционирования отрасли. Спрос стал более чувствительным к цене, инвестиционные решения – более осторожными, а операционные модели – более уязвимыми к внешним ограничениям.

Для фитнес-бизнеса кризис имеет особую природу. В отличие от промышленных отраслей, здесь значительная часть конкурентного преимущества формируется за счет качества сервиса, непрерывности контакта с клиентом, доверия к бренду и способности поддерживать высокий уровень клиентского опыта даже при ограниченных ресурсах. Это означает, что антикризисное управление в фитнес-индустрии не может сводиться только к сокращению затрат. Оно должно одновременно решать задачи удержания клиентской базы, перестройки продуктового предложения, сохранения персонала, цифровизации процессов и поддержания операционной устойчивости. В противном случае компания краткосрочно снижает издержки, но теряет саму основу будущей выручки.

Актуальность исследования обусловлена тем, что санкционный кризис сделал очевидными слабые места отрасли: зависимость от зарубежных поставщиков оборудования и программных решений, низкую глубину цифровизации части клубов, ограниченную диверсификацию выручки и переоценку «докризисных» моделей роста. В этих условиях вопрос состоит не только в том, как пережить период нестабильности, но и в том, как сформировать новую устойчивую конфигурацию бизнеса, позволяющую компаниям развиваться в среде затяжных ограничений.

Цель статьи состоит в разработке и обосновании стратегий антикризисного управления для организаций российской фитнес-индустрии в условиях санкционного давления. Для достижения этой цели решаются следующие задачи: определить ключевые уязвимости отрасли, выявить принципы формирования антикризисной стратегии, разработать модель интеграции антикризисных инструментов с цифровыми и сервисными инновациями, предложить алгоритм выбора стратегий для различных бизнес-моделей и оценить прогнозный эффект предлагаемых решений.

Информационной базой статьи послужили положения диссертационного исследования, в том числе анализ российской фитнес-индустрии, отраслевые кейсы сетевых и региональных операторов, а также материалы по структуре отрасли и ее уязвимостям в санкционный период. Логика практической части статьи опирается на третью главу

диссертации, где автором предложены схемы, алгоритмы и прогнозные оценки эффективности антикризисных стратегий для типовых профилей компаний.

### **Анализ современных публикаций**

В отечественной литературе антикризисное управление традиционно рассматривается либо как система мер по предупреждению и преодолению кризиса, либо как более узкий набор действий, применяемых в ситуации уже сложившейся финансовой нестабильности. Наиболее содержательный для целей настоящего исследования подход состоит в понимании антикризисного управления как особого режима управления организацией, при котором объединяются ранняя диагностика угроз, быстрые адаптационные решения и долгосрочная настройка бизнес-модели [1], [2], [3], [4]. Такой подход представлен в работах А.Н. Ряховской, Б.Г. Литвака, О.С. Виханского, А.И. Наумова и ряда других исследователей, рассматривающих кризис не как разовую аномалию, а как состояние среды, требующее постоянной управленческой готовности.

Для сервисных отраслей, к которым относится фитнес-индустрия, важным является дополнение классических антикризисных подходов концепциями стратегического менеджмента, управления изменениями и клиентского опыта. Работы Ф. Котлера, И. Адизеса, Дж. Коттера, Г.Б. Клейнера и Р.А. Фатхутдинова показывают, что устойчивость организации определяется не только финансовыми параметрами, но и способностью руководства перестраивать процессы, менять структуру ценности для клиента и согласовывать краткосрочные решения с долгосрочной стратегией [4], [5], [6], [7]. Это особенно актуально для фитнес-бизнеса, где потеря лояльности клиентов и снижение качества сервиса быстро трансформируются в ухудшение денежного потока.

В исследованиях, посвященных фитнес-индустрии, выделяются несколько устойчивых направлений анализа. Первая группа работ рассматривает маркетинговые аспекты развития фитнес-клубов: позиционирование, сегментацию, набор услуг и формирование конкурентных преимуществ. Вторая группа посвящена постпандемийным и кризисным адаптационным мерам, включая гибридные форматы обслуживания, онлайн-тренировки, изменение тарифной политики и оптимизацию затрат. Третья группа анализирует роль цифровизации, в том числе CRM-систем, мобильных приложений, онлайн-записи, персонализированных предложений и цифровых каналов удержания клиента.

Однако существующая литература оставляет несколько нерешенных вопросов. Во-первых, недостаточно проработано разграничение стратегического и антикризисного контуров управления в фитнес-бизнесе. Во-вторых, редко учитывается различие между

типами бизнес-моделей – массовый рекуррентный сегмент, премиальные клубы, региональные операторы, студии и франчайзинговые точки. В-третьих, не хватает алгоритмического подхода к выбору инструментов антикризисного управления в зависимости от уровня цифровой зрелости компании. Именно эти пробелы определяют научную задачу настоящей статьи.

Исходя из анализа публикаций, можно утверждать, что современное антикризисное управление в фитнес-индустрии должно рассматриваться как интегрированная подсистема стратегического менеджмента, включающая четыре взаимосвязанных блока: диагностику угроз, корректировку финансово-операционной модели, развитие гибридного сервиса и укрепление клиентской устойчивости.

### **Уязвимости российской фитнес-индустрии в условиях санкционного давления**

Первой ключевой уязвимостью отрасли является зависимость от платежеспособного спроса. Фитнес-услуги относятся к категории расходов, чувствительных к колебаниям доходов населения. В период ухудшения потребительских ожиданий клиент чаще отказывается не от фитнеса как такового, а от дорогого или «избыточного» формата потребления: премиального клуба, длинного абонеента, дополнительных пакетов персональных тренировок. Это означает, что санкционный кризис трансформирует не только общий объем спроса, но и его структуру. Для компаний это создает угрозу размывания клиентского чека даже при формальном сохранении числа действующих клиентов.

Второй уязвимостью выступает высокая доля фиксированных расходов. Для большинства клубов основными статьями затрат остаются аренда, фонд оплаты труда, коммунальные платежи, обслуживание оборудования и текущая эксплуатация площадей. Такая структура расходов делает бизнес малоэластичным: даже умеренное снижение выручки быстро отражается на рентабельности. В условиях санкционной экономики, когда рост цен на расходные материалы, комплектующие и сервисное обслуживание часто не может быть полностью переложено на клиента, управленческая задача заключается не в «тотальном сокращении», а в выстраивании более гибкой модели затрат.

Третья уязвимость связана с импортозависимостью. Ограничение доступа к зарубежному оборудованию, программному обеспечению, цифровым сервисам для маркетинга и аналитики создает двойное давление. С одной стороны, дорожает обновление материально-технической базы. С другой – растет технологический риск: клубы, привыкшие к определенным программным продуктам, оказываются вынуждены менять процессы, обучать персонал и искать альтернативы. Это особенно заметно в сегментах, где сервис

строится на бесшовности клиентского пути – от входа в клуб до мобильного приложения и программы лояльности.

Четвертая уязвимость – слабая диверсификация источников дохода. Для многих компаний фитнес-бизнес по-прежнему опирается преимущественно на абонементную выручку. Такая модель относительно устойчива в период стабильного рынка, но становится рискованной при изменении спроса. Если у компании недостаточно развиты дополнительные продукты – персональный тренинг, групповые специализированные программы, корпоративные услуги, детские направления, wellness-сервисы, мобильные подписки и цифровые продукты, – то у нее ограничены возможности компенсации выпадающих доходов.

Пятая уязвимость состоит в неоднородности цифровой зрелости. Одни компании выстроили цифровой контур взаимодействия с клиентом: онлайн-запись, приложения, CRM, персонализированные предложения, инструменты удержания и аналитики churn. Другие ограничиваются базовой автоматизацией. В санкционный период эта разница становится фактором устойчивости. Цифрово зрелые компании получают возможность быстрее перестраивать коммуникацию, тестировать новые продукты, контролировать поведение клиентской базы и управлять загрузкой. Компании с низкой цифровой зрелостью реагируют медленнее и часто действуют интуитивно.

Наконец, существенным риском остаются особенности франчайзинговых и студийных моделей. При внешней гибкости эти форматы часто имеют ограниченный запас финансовой прочности, зависят от локального спроса и уязвимы к ошибкам в ценовом позиционировании. Если крупная сеть может перераспределять ресурсы между объектами и использовать эффект масштаба, то небольшая студия или франчайзинговая точка критически зависит от стабильности одной локации и качества локального управления.

Именно совокупность перечисленных факторов позволяет говорить о необходимости не точечных, а системных антикризисных стратегий. Эти стратегии должны учитывать, что кризис в фитнес-индустрии возникает не только как финансовый дефицит, но и как нарушение устойчивости клиентского потока, сервиса, операционной модели и технологического обеспечения. Таким образом, выявленные уязвимости подтверждают необходимость разграничения стратегического и антикризисного контуров управления.

### **Формирование антикризисной стратегии: от реагирования к управляемой адаптации**

В рамках настоящего исследования антикризисная стратегия понимается как часть общей стратегии организации, представляющая собой систему взаимосвязанных долгосрочных и краткосрочных мер, направленных на раннюю диагностику угроз,

предотвращение кризисных ситуаций и оперативное реагирование на внешние шоки с учетом специфики операционного цикла фитнес-клуба, особенностей потребительского спроса и формата предоставления услуг. Это определение принципиально отличается от узких трактовок, в которых антикризисное управление фактически сводится к выводу предприятия из уже сложившегося кризиса.

Для фитнес-индустрии важно различать два контура управления. Первый – стратегический. Он связан с выбором бизнес-модели, сегмента, глубины цифровизации, формата сервиса, ценового позиционирования и темпа экспансии. Второй – антикризисный. Он включает корректировку тарифной сетки, работу с затратами, изменение продуктового набора, использование мер поддержки, оперативное перераспределение ресурсов и настройки коммуникации с клиентской базой. Ошибкой является противопоставление этих контуров. На практике устойчивость компании определяется тем, насколько они согласованы между собой.

Формирование антикризисной стратегии целесообразно строить на нескольких принципах. Во-первых, на принципе ранней диагностики. Компания должна фиксировать не только финансовые показатели, но и скорость падения посещаемости, качество удержания, структуру продлений, активность в приложении, конверсию в дополнительные продажи. Во-вторых, на принципе избирательной оптимизации затрат. Сокращение издержек не должно разрушать элементы клиентской ценности, отличающие клуб от конкурентов. В-третьих, на принципе гибридности продукта: сочетании офлайн- и онлайн-составляющих, что особенно важно в условиях изменения потребительских предпочтений. В-четвертых, на принципе адаптивной тарифной архитектуры, позволяющей удерживать разные группы клиентов за счет разнообразия сроков, пакетов и уровней сервиса.

Практически это означает, что антикризисная стратегия не может выглядеть как единый шаблон. Для массового сегмента более значимы подписка, self-service, контроль churn и высокая операционная дисциплина. Для премиального сегмента – персонализация, клубное сообщество, дополнительные сервисы и удержание высокой среднегодовой ценности клиента. Для студийного и франчайзингового формата критичны локальная маркетинговая активность, вариативность расписания и жесткий контроль загрузки. Для регионального оператора существенна балансировка доступности цены и качества сервиса при ограниченном инвестиционном ресурсе.

С точки зрения управленческой логики предлагается переход от «пожарного» подхода к модели управляемой адаптации. Ее суть состоит в том, что кризис воспринимается не как разовое событие, а как длительный режим внешней нестабильности. Следовательно, антикризисная стратегия должна включать не только короткий пакет экстренных мер, но и

среднесрочную программу перестройки бизнес-модели. Именно это обеспечивает переход от выживания к устойчивому развитию.

### **Модель интеграции антикризисных инструментов с цифровыми и сервисными инновациями**

Ключевым результатом исследования является разработка модели интеграции антикризисных инструментов с цифровыми и сервисными инновациями. Необходимость такой модели объясняется тем, что в фитнес-индустрии финансовая устойчивость напрямую зависит от клиентского поведения. Если компания сокращает расходы, но не управляет клиентским опытом, то она получает отсроченный отрицательный эффект: падение продлений, снижение среднего чека и ослабление бренда. Поэтому антикризисные решения должны быть встроены в систему создания ценности для клиента.

Предлагаемая модель включает четыре последовательно связанных блока. Первый блок – диагностика и раннее предупреждение. Он охватывает мониторинг загрузки, динамики продлений, структуры клиентского чека, показателей оттока, себестоимости обслуживания и уровня использования цифровых каналов. Второй блок – управленческая адаптация. В него входят корректировка тарифов, пересборка продуктового портфеля, управление расписанием, оптимизация штатной модели, работа с арендаторами и поставщиками. Третий блок – цифровое усиление. Он предполагает внедрение CRM, мобильного приложения, автоматизированных коммуникаций, инструментов контроля churn, аналитики поведения клиентов и элементов self-service. Четвертый блок – сервисная инновация. Сюда входят персонализация тренировочных треков, пакетирование услуг, гибридные программы, развитие сообщества, увеличение ценности клубной экосистемы.

Связующим элементом модели выступает клиентский контур. В классическом антикризисном подходе клиент часто рассматривается как внешний по отношению к мерам стабилизации фактор: сначала компания «наводит порядок» внутри, затем возвращается к клиенту. В сервисной отрасли такая последовательность неэффективна. Поэтому в предложенной модели клиентский контур встроены в каждый блок: диагностика строится на данных о поведении клиента, адаптация проверяется через реакцию клиентской базы, цифровые инструменты улучшают контакт, а сервисная инновация усиливает удержание и средний чек.

Принципиальным элементом модели является различие стратегических и антикризисных эффектов. Стратегический эффект проявляется в изменении бизнес-модели: росте доли цифровых продаж, увеличении доли recurring revenue, расширении набора услуг и повышении средней пожизненной ценности клиента. Антикризисный эффект выражается в

стабилизации выручки, снижении потерь от оттока и повышении управляемости затрат. Интеграция этих эффектов и образует устойчивую траекторию развития.

Важно подчеркнуть, что цифровизация в данной модели понимается не как цель, а как инструмент повышения устойчивости. Ошибкой было бы сводить антикризисную стратегию к покупке нового ПО или запуску приложения. Цифровой инструмент приносит эффект только тогда, когда он встроен в логику продукта и сопровождается изменением управленческих процессов. Например, приложение без персонализированных сценариев коммуникации остается просто каналом информирования; CRM без сегментации клиентской базы не снижает churn; онлайн-продукт без внятной пакетной логики не становится самостоятельным источником выручки.

Сервисная инновация также трактуется шире, чем косметическое обновление услуги. Речь идет о структурном усилении ценностного предложения. Для массового сегмента это может быть удобство и простота использования сервиса. Для премиума – глубина персонализации и дополнительные wellness-элементы. Для студии – эмоциональная вовлеченность и сообщество. Следовательно, модель интеграции позволяет соединить финансовую, цифровую и сервисную устойчивость в рамках одного управленческого контура.

### **Алгоритм выбора стратегии в зависимости от бизнес-модели и цифровой зрелости**

Разработанный алгоритм выбора антикризисной стратегии предназначен для практического использования руководителями фитнес-организаций. Его задача – не просто перечислить возможные меры, а помочь выбрать такой набор инструментов, который соответствует формату бизнеса и его исходным ограничениям.

На первом этапе проводится экспресс-диагностика текущего состояния компании. Оцениваются пять групп параметров: динамика выручки, уровень удержания клиентов, доля дополнительных продаж, структура затрат и состояние цифровой инфраструктуры. На этом этапе принципиально важно не ограничиваться бухгалтерской отчетностью. Например, снижение выручки может быть вызвано либо падением числа клиентов, либо уменьшением среднего чека, либо ухудшением продлений. Для разных причин требуются разные меры.

На втором этапе определяется тип бизнес-модели. В рамках статьи используются четыре типовых профиля: рекуррентная сеть массового сегмента, классическая сеть бизнес/премиум, региональный оператор, студийная или франчайзинговая модель. У каждого профиля собственные сильные и слабые стороны. Массовый сегмент выигрывает за счет масштаба, но уязвим к churn. Премиальный – обладает более высокой ценой клиента, но чувствителен к снижению статуса потребления. Региональный оператор ограничен ресурсами,

зато может быть ближе к локальному спросу. Студия или франчайзинг гибки, но часто не имеют запаса прочности.

На третьем этапе оценивается уровень цифровой зрелости: низкий, средний или высокий. При низкой зрелости компании обычно не имеют единого профиля клиента, слабой остается аналитика оттока, нет автоматизированных сценариев коммуникации. При среднем уровне цифровые инструменты существуют, но используются фрагментарно. Высокий уровень означает, что цифровой контур встроен в продажи, удержание, аналитику и сервис. От этой оценки напрямую зависит набор доступных антикризисных инструментов.

На четвертом этапе выбирается приоритетный пакет стратегий. Если компания относится к массовому сегменту и имеет средний или высокий уровень цифровизации, приоритет получают подписочные модели, мобильное приложение, self-service, сегментированные предложения продления, кросс-продажи и управление churn. Для премиального сегмента более релевантны персонализированные пакеты, усиление клубной экосистемы, wellness-сервисы, дополнительные привилегии и адресная коммуникация с высокомаржинальными группами клиентов. Для регионального оператора приоритетом становятся доступные цены, локальная партнерская сеть, гибкие короткие абонементы и умеренная цифровизация наиболее чувствительных клиентских точек. Для студий и франчайзинга ключевыми становятся управление загрузкой, вариативность расписания, развитие сообщества, микро-подписки и строгий контроль unit-экономики.

На пятом этапе вводится механизм обратной связи. После запуска стратегии оцениваются не только финансовые результаты, но и поведенческие индикаторы: продления, загрузка групповых программ, использование приложения, частота посещений, конверсия в дополнительные продукты. Если компания видит улучшение выручки при одновременном ухудшении удержания, это означает, что стратегия носит краткосрочно фискальный характер и требует корректировки.

Достоинство предложенного алгоритма состоит в том, что он переводит обсуждение антикризисной стратегии из плоскости общих советов в плоскость управленческого выбора. Руководитель получает не просто перечень мер, а последовательность принятия решений: что оценивать, по каким критериям выбирать инструмент и как контролировать результат. Именно такая алгоритмизация особенно важна в условиях санкционной экономики, где ошибки в выборе стратегии стоят для сервисного бизнеса слишком дорого.

### **Прогнозирование эффективности предложенных стратегий**

Прогнозирование эффективности в рамках исследования строится как сценарно-расчетная модель на горизонте 2026-2028 гг. Базовое допущение состоит в том, что рынок

будет расти медленнее, чем в период восстановительного подъема, а ценовая индексация перестанет быть достаточным источником результата. Следовательно, преимущество получат компании, которые смогут повышать удержание, расширять набор потребляемых услуг и лучше управлять себестоимостью. Этот вывод непосредственно следует из логики третьей главы диссертации, где автор показывает, что наиболее сильные результаты демонстрируют не просто клубы, повышающие тарифы, а те, кто дополняет ценовую политику подпиской, цифровым сервисом и расширением продуктовой линейки.

Для рекуррентной сети массового сегмента прогнозно наиболее эффективным является пакет из подписочной модели, мобильного приложения, элементов self-service, контроля churn и ограниченного расширения дополнительных услуг. Такой пакет способен обеспечить ежегодный прирост выручки в базовом сценарии на 10-15%, повышение рентабельности на 2-4 процентных пункта и рост удержания клиента на 6-8%. Логика эффекта здесь проста: масштаб сети усиливает отдачу от цифровых инструментов, а recurring revenue снижает зависимость от разовых продаж.

Для классической сети бизнес- или премиум-сегмента наиболее результативным выглядит сочетание персонализированных пакетов, развития wellness-направления, программ лояльности, premium-service и аналитики клиентской базы. Прогнозируемый эффект по выручке оценивается в пределах 8-12% в год, по рентабельности – 1,5-3 процентных пункта, по удержанию – 5-7%. В этом сегменте стратегическая задача состоит не столько в массовом наборе клиентов, сколько в сохранении высокой среднегодовой ценности одного клиента и предотвращении его перехода в более дешевый формат потребления.

Для регионального оператора ожидаемый эффект формируется за счет умеренной цифровизации, локального партнерства, гибкой тарифной линейки, усиления детских и семейных продуктов, а также оптимизации затрат без потери ключевых сервисных характеристик. Здесь можно ожидать прирост выручки на 7-10% в год, рентабельности – на 1-2,5 процентных пункта, удержания клиента – на 4-6%. Это ниже, чем у сетевых форматов, но при грамотной реализации такой пакет заметно повышает устойчивость бизнеса за счет снижения чувствительности к колебаниям локального спроса.

Для студийной или франчайзинговой модели наиболее существенный результат дает комбинация управления загрузкой, микро-подписок, гибкого расписания, community-маркетинга, адресной работы с постоянными клиентами и жесткого контроля unit-экономики. Прогноз по выручке составляет 9-13% в год, по рентабельности – 2-3,5 процентных пункта, по удержанию – 6-9%. Здесь особую роль играет именно плотность работы с существующей

аудиторией: для небольшой студии повторное потребление и вовлеченность оказываются важнее, чем дорогостоящий постоянный поиск новых клиентов.

Следовательно, прогнозная оценка показывает, что универсального «лучшего» набора стратегий не существует. Эффективность зависит от соответствия пакета мер бизнес-модели компании. В то же время можно выделить общие закономерности. Во-первых, цифровой контур почти во всех профилях повышает удержание и управляемость продаж. Во-вторых, диверсификация выручки снижает давление на базовый абонементный доход. В-третьих, наибольший эффект достигается там, где антикризисные меры сочетаются со структурным развитием сервиса, а не подменяют его.

Практически это означает, что предложенные стратегии имеют не только стабилизационный, но и трансформационный эффект. Они позволяют организациям не просто уменьшить потери от санкционного кризиса, а перейти к новой модели устойчивости, в которой повторная выручка, управляемая цифровизация и сервисная дифференциация становятся основой конкурентоспособности.

## **Выводы**

В условиях санкционной экономики антикризисное управление в российской фитнес-индустрии не может ограничиваться набором изолированных мер по сокращению затрат. Устойчивость компаний формируется на пересечении трех контуров: стратегического выбора бизнес-модели, оперативного антикризисного реагирования и развития цифрово-сервисной среды взаимодействия с клиентом.

Наиболее существенными уязвимостями отрасли являются чувствительность к платежеспособному спросу, высокая доля фиксированных расходов, импортозависимость, слабая диверсификация доходов и неоднородная цифровая зрелость. В ответ на эти вызовы предложена модель, соединяющая диагностику угроз, адаптацию затрат и тарифов, цифровое усиление и сервисные инновации. Также разработан алгоритм выбора стратегий для различных профилей компаний, что позволяет перевести антикризисное управление из режима ситуативных решений в режим управляемой адаптации.

Прогнозная оценка на горизонте 2026-2028 гг. показывает, что наилучшие результаты демонстрируют компании, которые сочетают умеренную финансовую дисциплину с развитием повторной выручки, цифрового контура продаж и удержания, а также с усилением ценности продукта для клиента. Таким образом, совершенствование стратегий антикризисного управления следует рассматривать не как временную программу выживания,

а как механизм формирования новой модели устойчивого развития российской фитнес-индустрии.

**Таблица 1**

**Классификация типовых антикризисных стратегий фитнес-организаций**

<b>Тип компании</b>	<b>Ключевые риски</b>	<b>Приоритетные инструменты</b>	<b>Ожидаемый управленческий эффект</b>
Рекуррентная сеть массового сегмента	Высокий churn, давление на цену, перегрузка операционной модели	Подписка, self-service, приложение, сегментация продлений, стандартизация процессов	Снижение оттока, рост повторной выручки, повышение управляемости загрузки
Классическая сеть бизнес/премиум	Снижение среднего чека, чувствительность к статусному потреблению	Персонализированные пакеты, wellness-сервисы, аналитика клиентской базы, клубные привилегии	Сохранение высокой ценности клиента, рост доли допродаж
Региональный оператор	Ограниченный инвестиционный ресурс, локальная зависимость от спроса	Короткие абонементы, партнерства, детские и семейные продукты, умеренная цифровизация	Стабилизация выручки, повышение локальной лояльности, гибкость цены
Студия / франчайзинг	Низкий запас прочности, риск недозагрузки, зависимость от локации	Управление расписанием, community-маркетинг, микро-подписки, контроль unit-экономики	Рост загрузки, удержание ядра аудитории, повышение операционной дисциплины

Источник: составлено автором.



**Рисунок 1. Модель интеграции антикризисных инструментов с цифровыми и сервисными инновациями**

Источник: разработано автором.

**Таблица 2**

**Прогнозная оценка эффекта предложенных стратегий на горизонте 2026-2028 гг.**

Профиль компании	Пакет стратегий	Эффект по выручке	Эффект по рентабельности	Эффект по удержанию клиента
Рекуррентная сеть массового сегмента	Подписка, приложение, self-service, контроль churn, ограниченное расширение доп.услуг	+10-15% в год	+2-4 п.п.	+6-8%
Сеть бизнес/премиум	Персонализированные пакеты, wellness, loyalty, premium-service	+8-12% в год	+1,5-3 п.п.	+5-7%
Региональный оператор	Гибкая тарифная линейка, партнерства, семейный продукт, умеренная цифровизация	+7-10% в год	+1-2,5 п.п.	+4-6%
Студийная / франчайзинговая модель	Управление загрузкой, микро-подписки, community-маркетинг, unit-экономика	+9-13% в год	+2-3,5 п.п.	+6-9%

Источник: составлено автором на основе авторской сценарно-расчетной модели.

### Список литературы

1. Ряховская А.Н. Банкротство и финансовое оздоровление предприятий. Москва: Юрайт, 2025.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. Москва: Гардарики, 2023.
3. Литвак Б.Г. Стратегический менеджмент. Москва: Юрайт, 2024.
4. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. Москва: ИНФРА-М, 2021.
5. Клейнер Г.Б. Системная экономика и устойчивость организаций. Москва: Наука, 2022.
6. Адизес И. Управление в условиях кризиса. Москва: Альпина Пабlisher, 2020.
7. Коттер Дж. Впереди перемен. Москва: Олимп-Бизнес, 2021.
8. Андреев И.П., Ожгихина А.А. Особенности реализации стратегии управления финансовыми рисками в фитнес-индустрии // Вестник университета. 2025. № 10. С. 18-22.
9. Арипов А.С. Методологические основы стратегического антикризисного управления в обеспечении устойчивости предприятия // Физическая культура: воспитание, образование, тренировка. 2025. Т. 3. № 11. С. 46-49.
10. Csorba L.M., Dabija D.C., Pop N.H. Can Well-Being and Socializing through Fitness Foster the Fitness Center Satisfaction and Loyalty? Empirical Research in a Post-Crisis Context // Studies in Business and Economics. 2025.
11. Кучерявенко С.А., Тищенко Б.Ю. Анализ и перспективы развития рынка фитнес-индустрии в России // Экономика устойчивого развития. 2024. № 4(60). С. 84-87.
12. Кучерявенко С.А., Тищенко Б.Ю., Жариков Р.В., Назарова А.Н. Российский рынок фитнес-услуг: структурные трансформации, тенденции развития, сезонная динамика и эффективные инструменты маркетинга // Экономика. Информатика. 2025. Т. 52. № 3. С. 557-564.
13. Ерошенко И.А., Низовцева Ю.Я. Антикризисные мероприятия в фитнес-клубах в постпандемийный период // Экономика и управление. 2023. № 11.
14. Захматова Ю.А., Климовских Н.В. Управление рисками в системе антикризисного управления сервисной организацией // Финансы и кредит. 2023. № 6.
15. Lee H., Kim J. Exploring the Crisis Response and Overcoming Process of Fitness Center in the Situation of COVID-19 // Korean Journal of Sport Science. 2025.
16. Середа Н.В., Аносова О.С. Маркетинговый анализ деятельности фитнес-клубов // Научный часопис Украинского государственного университета имени Михаила Драгоманова. Серия 15. 2024.

17. Панфилова А. Трансформация бизнес-моделей фитнес-индустрии России под воздействием санкций // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. Т. 12. № 3. DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.12.03.005.
18. Николаев И.В. Особенности антикризисного управления организациями фитнес-индустрии // Экономика бизнеса. 2022. № 4.
19. Алиева И.Д., Кайгородова А.В. Маркетинговый инструментарий формирования стратегии фитнес-клуба // Практический маркетинг. 2022. № 8.
20. Kotler P., Keller K. Marketing Management. 16th ed. Harlow: Pearson, 2022.

## **IMPROVING ANTI-CRISIS MANAGEMENT STRATEGIES IN THE RUSSIAN FITNESS INDUSTRY UNDER SANCTIONS PRESSURE**

**Panfilova Anna**

Postgraduate Student,

Financial University under the Government of the Russian Federation,  
Moscow, Russian Federation

**Abstract.** The article presents the results of developing crisis management strategies for the Russian fitness industry under sanctions pressure. It argues that business resilience in this sector depends not on isolated cost-cutting measures but on the quality of integration between strategic and operational decisions. The study identifies the main vulnerabilities of the industry: dependence on consumer purchasing power, a high share of fixed costs, reliance on imported equipment and software, weak revenue diversification, and uneven levels of digital maturity. A model integrating crisis management tools with digital and service innovations is proposed. It links threat diagnostics, resource reallocation, customer retention and the development of hybrid service products. An algorithm for selecting crisis management strategies depending on a company's business model and digital maturity is developed. The article also presents a forecast of the expected effects for four typical company profiles over the period 2026-2028.

**Key words:** crisis management, fitness industry, sanctions, digitalization, strategic management, business resilience, service innovation.

### **References**

1. Ryakhovskaya A.N. Bankruptcy and financial rehabilitation of enterprises. Moscow: Yurait, 2025.
2. Vikhansky O.S., Naumov A.I. Management. Moscow: Gardariki, 2023.
3. Litvak B.G. Strategic Management. Moscow: Yurait, 2024.
4. Fatkhutdinov R.A. Organization competitiveness management. Moscow: INFRA-M, 2021.
5. Kleiner G.B. System economics and sustainability of organizations. Moscow: Nauka Publ., 2022.
6. Adizes I. Management in crisis. Moscow: Alpina Publisher, 2020.
7. Kotter J. There are changes ahead. Moscow: Olymp-Business, 2021.
8. Andreev I.P., Ozhgikhina A.A. Features of the implementation of the financial risk management strategy in the fitness industry // Bulletin of the University. 2025. № 10. P. 18-22.
9. Aripov A.S. Methodological foundations of strategic crisis management in ensuring enterprise sustainability // Physical culture: upbringing, education, training. 2025. Vol. 3. № 11. P. 46-49.

10. Csorba L.M., Dabija D.C., Pop N.H. Can Well-Being and Socializing through Fitness Foster the Fitness Center Satisfaction and Loyalty? Empirical Research in a Post-Crisis Context // *Studies in Business and Economics*. 2025.
11. Kucheryavenko S.A., Tishchenko B.Y. Analysis and prospects for the development of the fitness industry market in Russia // *Economics of sustainable development*. 2024. № 4(60). P. 84-87.
12. Kucheryavenko S.A., Tishchenko B.Yu., Zharikov R.V., Nazarova A.N. The Russian market of fitness services: structural transformations, development trends, seasonal dynamics and effective marketing tools // *Economy. Computer science*. 2025. Vol. 52. № 3. P. 557-564.
13. Eroshenko I.A., Nizovtseva Yu.Ya. Anti-crisis measures in fitness clubs in the post-pandemic period // *Economics and management*. 2023. № 11.
14. Zakhmatova Yu.A., Klimovskikh N.V. Risk management in the anti-crisis management system of a service organization // *Finance and Credit*. 2023. № 6.
15. Lee H., Kim J. Exploring the Crisis Response and Overcoming Process of Fitness Center in the Situation of COVID-19 // *Korean Journal of Sport Science*. 2025.
16. Sereda N.V., Anosova O.S. Marketing analysis of fitness clubs // *Scientific chronicle of the Ukrainian State University named after Mikhail Dragomanova*. Series 15. 2024.
17. Panfilova A. Transformation of business models of the Russian fitness industry under the influence of sanctions // *Economics and management: problems, solutions*. 2025. Vol. 12. № 3. DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.12.03.005.
18. Nikolaev I.V. Features of anti-crisis management of fitness industry organizations // *Business economics*. 2022. № 4.
19. Alieva I.D., Kaigorodova A.V. Marketing tools for forming a fitness club strategy // *Practical marketing*. 2022. № 8.
20. Kotler P., Keller K. *Marketing Management*. 16th ed. Harlow: Pearson, 2022.