

**Е.А. Костенко, М.В. Высочина**

## **ФАКТОРЫ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ В СФЕРЕ ФИТНЕС-ИНДУСТРИИ**

В работе рассматривается фитнес-индустрия как одна из актуальных и общественно значимых сфер бизнеса. Изучаются факторы внешней и внутренней среды предприятия, реализующего спортивно-оздоровительные услуги. Систематизируются возможности и угрозы, сильные и слабые стороны субъекта предпринимательской деятельности, функционирующего в сфере фитнес-индустрии. Приводится SWOT-анализ и матрица стратегических альтернатив развития исследуемого предприятия.

*Ключевые слова:* фитнес-индустрия, факторы развития предприятия, спортивно-оздоровительные услуги, SWOT-анализ, экономическая эффективность.

**E.A. Kostenko, M.V. Vysochina**

## **FACTORS OF DEVELOPMENT OF ENTERPRISES IN THE FITNESS INDUSTRY**

The paper considers the fitness industry as one of the relevant and socially significant areas of business. The factors of the external and internal environment of an enterprise implementing sports and wellness services are studied. The opportunities and threats, strengths and weaknesses of a business entity operating in the fitness industry are systematized. A SWOT-analysis and a matrix of strategic alternatives for the development of the enterprise under study are presented.

*Keywords:* fitness industry, factors of enterprise development, sports and wellness services, SWOT-analysis, economic efficiency.

### **Введение**

В соответствии со Стратегией развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2030 года, одними из ключевых целей государства являются популяризация и поддержание здорового образа жизни населения, повышение экономической привлекательности и эффективности функционирования сферы физической культуры и спорта, повышение уровня конкурентоспособности российского спорта [1]. После пандемии COVID-19 тенденция поддержания здорового образа жизни населения усиливается, что находит отражение в увеличении совокупного объема выручки российского рынка фитнес-услуг за 2022 г. на 2,5 млрд р. (3 %) по сравнению с аналогичным периодом 2021 г. в среднем по России [2]. Подтвержденный спрос свидетель-

ствует о социально-экономической целесообразности функционирования предприятий в сфере фитнес-индустрии.

Учитывая, что современное экономическое пространство подвержено влиянию большого количества факторов и рисков внешней среды, важными аспектами в деятельности предприятий являются умение адаптироваться к изменениям, привести в действие сильные стороны субъекта хозяйствования, преобразовать слабые стороны в преимущества, сопоставить их с возможностями и угрозами существования, разработав актуальные стратегии его развития.

**Цель и задачи исследования.** Целью исследования является анализ факторов развития ООО «ХОРС», функционирующего в сфере фитнес-индустрии на территории Республики Крым, и разработка перспективных стратегий его развития.

**Задачи исследования:**

- рассмотреть потенциальные возможности и угрозы существования предприятий в сфере фитнес-индустрии;
- изучить сильные и слабые стороны ООО «ХОРС»;
- сопоставить угрозы и возможности с сильными и слабыми сторонами субъекта хозяйствования;
- разработать перспективные стратегии развития ООО «ХОРС» на основе SWOT-анализа, составить матрицу стратегических альтернатив.

**Методы исследования.** Методическую основу исследования составляют теоретические методы (анализ и синтез, систематизация, классификация, аналогия, прогнозирование, абстрагирование, обобщение результатов исследования) и эмпирические методы (сравнение, изучение нормативно-правовой и законодательной базы).

### **Полученные результаты**

Исследуемым предприятием является общество с ограниченной ответственностью «ХОРС», расположенное в Республике Крым, г. Симферополь. Основной вид деятельности предприятия: 96.04 Деятельность физкультурно-оздоровительная. Цель ООО «ХОРС»: максимизация прибыли путем реализации высококачественных спортивно-оздоровительных услуг и иных видов деятельности, не запрещенных действующим законодательством РФ. Ключевые виды продукции и услуг: спортивно-оздоровительные услуги; программы интеллектуального, творческого и спортивного развития детей; спортивное питание и БАДы; косметологические и парикмахерские услуги.

Предприятие зарегистрировано в 2016 г., но активную деятельность по развитию фитнес-парка руководство начало реализовывать только в 2021 г. Несмотря на короткий срок существования, предприятие успело закрепить устойчивые позиции на рынке фитнес-индустрии Республики Крым и повысить эффективность функционирования. ООО «ХОРС» в текущий момент находится на этапе роста.

Комплексный SWOT-анализ предприятия представлен в табл. 1.

## SWOT-анализ ООО «ХОРС»\*

<p><b>Возможности:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Перспективы увеличения доли государственного инвестирования в бизнес-проекты, направленные на поддержание здорового образа жизни населения.</li> <li>2. Возможность реализации социального налогового вычета за занятия спортом.</li> <li>3. Улучшение инвестиционного климата в Российской Федерации в силу стремления государственного и частного сектора повышать качество отечественных товаров и услуг.</li> <li>4. Цифровизация экономики, возможность автоматизации бизнес-процессов с помощью цифровых технологий.</li> <li>5. Тенденция усиления заинтересованности населения в поддержании здорового образа жизни.</li> <li>6. Расширение возможностей рекламирования и продаж услуг на онлайн-площадках.</li> <li>7. Возможность использования интерактивных фитнес-систем и инновационных программ.</li> <li>8. Развитие государственно-частного партнерства.</li> <li>9. Рост численности населения Республики Крым.</li> <li>10. Рост популярности event-фитнеса</li> </ol>	<p><b>Угрозы:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Негативная геополитическая ситуация.</li> <li>2. Экономический кризис (рост инфляции, снижение платежеспособности населения, увеличение налоговой нагрузки).</li> <li>3. Прекращение сотрудничества с иностранными поставщиками.</li> <li>4. Актуализация онлайн-фитнеса, вытеснение живого формата реализации спортивно-оздоровительных услуг.</li> <li>5. Форс-мажорные обстоятельства.</li> <li>6. Появление более сильных конкурентов.</li> <li>7. Сезонные колебания спроса на услуги фитнес-парка.</li> <li>8. Изменение вкусов и предпочтений потребителей.</li> <li>9. Перебои в поставках оборудования и материальных ресурсов</li> </ol>
<p><b>Сильные стороны:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Прочная конкурентная позиция на рынке фитнес-услуг в Республике Крым.</li> <li>2. Широкий ассортимент спортивно-оздоровительных услуг.</li> <li>3. Команда профессионалов.</li> <li>4. Умеренно развитая организационная культура.</li> <li>5. Широкий охват клиентов, наличие обширной клиентской базы.</li> <li>6. Сегментация целевой аудитории.</li> <li>7. Выгодное место расположения.</li> <li>8. Наличие инновационного потенциала.</li> <li>9. Наличие пространственных ресурсов и развитой инфраструктуры.</li> <li>10. Высокое качество реализации спортивно-оздоровительных услуг.</li> <li>11. Быстрая реакция на изменения факторов внешней среды.</li> <li>12. Относительно гибкая орг. структура.</li> <li>13. Эффективное управление и четко выстроенная система реализации бизнес-процессов</li> </ol>	<p><b>Слабые стороны:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Высокая степень зависимости от внешних источников финансирования.</li> <li>2. Зависимость от ГУП РК «Вода Крыма», перебои с водоснабжением.</li> <li>3. Отсутствие оборудованной парковки, недостаточное количество парковочных мест.</li> <li>4. Технические сбои в работе шкафчиков, карт.</li> <li>5. Избыточная загруженность бассейна.</li> <li>6. Отсутствие филиалов в других городах Республики Крым</li> </ol>

\* Составлена по: [3–6].

Анализ данных табл. 1 позволяет сделать микровывод, что на функционирование предприятия оказывает влияние большое количество факторов внешней среды (возможностей и угроз). В соответствии с данными, представ-

ленными в табл. 1, было также определено, что ООО «ХОРС» имеет больше сильных, чем слабых сторон, что свидетельствует о значительном потенциале предприятия. Ключевой слабой стороной является низкая финансовая устойчивость ООО «ХОРС», преобладание в капитале заемных средств и использование преимущественно внешних источников финансирования. Это формирует основу для развития финансовых рисков, способных нанести значительный ущерб предприятию.

На основе SWOT-анализа, представленного в табл. 1, разработаны возможные стратегии развития ООО «ХОРС». Стратегии основаны на сопоставлении возможностей и сильных сторон, сильных сторон и угроз, угроз и слабых сторон, а также слабых сторон и возможностей. Матрица стратегических альтернатив в детализированном виде представлена в табл. 2.

Таблица 2

### Стратегические альтернативы развития ООО «ХОРС»\*

	Возможности	Угрозы
<b>Сильные стороны</b>	<p>Стратегии концентрированного роста.</p> <p>Мероприятия:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Привлечение государственного финансирования для масштабирования предприятия.</li> <li>2. Участие в грантовых конкурсах, конкурсах государственных закупок и тендеров.</li> <li>3. Расширение ассортимента спортивно-оздоровительных услуг, запуск инновационных направлений фитнеса (нейрогимнастики, нейрофитнеса).</li> <li>4. Внедрение интерактивных систем, изменение технологии проведения групповых занятий.</li> <li>5. Совершенствование мобильного приложения, улучшение интерфейса, обеспечение многофункциональности.</li> <li>6. Внедрение новых форматов клубных карт, создание формата корпоративного членства.</li> <li>7. Проведение тематических фитнес-вечеринок, спортивных мероприятий на базе фитнес-парка.</li> <li>8. Разработка индивидуальной траектории развития каждого клиента и создание системы мотивации.</li> <li>9. Разработка бонусной, накопительной программы и системы лояльности потребителей.</li> <li>10. Проведение спортивных, просветительских мероприятий для муниципальных образовательных учреждений, высших учебных заведений.</li> </ol>	<p>Стратегии диверсифицированного роста.</p> <p>Мероприятия:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сотрудничество с отечественными поставщиками.</li> <li>2. Внедрение скидочной программы, сохранение ценовой доступности спортивно-оздоровительных услуг.</li> <li>3. Проведение эффективной маркетинговой политики для актуализации здорового образа жизни и поддержания положительного имиджа фитнес-парка.</li> <li>4. Разработка специальных предложений для поддержания спроса в период экономического спада.</li> <li>5. Комплексный анализ конкурентов, своевременное реагирование на их конкурентную политику.</li> <li>6. Стимулирование и мотивация сотрудников.</li> <li>7. Поддержание политики информационной прозрачности и открытости в компании.</li> <li>8. Проведение корпоративных мероприятий, тимбилдинга для сплочения команды фитнес-парка в неблагоприятный период.</li> <li>9. Пересмотр стратегии развития фитнес-парка, актуализация це-</li> </ol>

	<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
	<p>11. Сотрудничество с компаниями на основе кросс-маркетинга.</p> <p>12. Мониторинг лидеров рынка фитнес-услуг, заимствование лучших технологий</p>	<p>лей, обновление способов их достижения.</p> <p>10. Выход на новый рынок</p>
<b>Слабые стороны</b>	<p>Стратегии интегрированного роста.</p> <p>Мероприятия:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Привлечение государственных инвестиций для развития и масштабирования фитнес-парка.</li> <li>2. Сотрудничество с муниципальными органами власти для обеспечения бесперебойного водоснабжения.</li> <li>3. Диверсификация источников финансирования для снижения рисков (государственные инвестиции, банковские средства, финансирование инвестором, участие в грантовых конкурсах).</li> <li>4. Формирование графика «загруженности» бассейна, информирование о времени проведения групповых и персональных тренировок, для самостоятельного выбора клиентами удобного времени посещения бассейна и оптимизации его работы.</li> <li>5. Инструктирование клиентов о технике использования карт и фитнес-браслетов, предупреждение технических сбоев в работе шкафчиков путем их регулярного технического обслуживания.</li> <li>6. Масштабирование предприятия, открытие фитнес-парков в других городах Республики Крым.</li> <li>7. Строительство и оборудование парковки для членов фитнес-парка</li> </ol>	<p>Стратегии сокращения.</p> <p>Мероприятия:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Формирование договоренностей с инвесторами по принципу отсрочки платежей.</li> <li>2. Оптимизация налоговых выплат, использование законных отсрочек налоговых платежей.</li> <li>3. Ликвидация убыточных направлений деятельности предприятия.</li> <li>4. Минимизация расходов фитнес-парка, поиск путей оптимизации затрат.</li> <li>5. Запуск выгодного в краткосрочной перспективе направления деятельности.</li> <li>6. Объявление предприятия банкротом и его дальнейшая ликвидация, в случае наступления необратимых форс-мажорных обстоятельств</li> </ol>

\* Составлена по: [7].

На основе данных, представленных в табл. 2 было определено, что ООО «ХОРС» целесообразно реализовать стратегию расширения деятельности предприятия (в частности, стратегии концентрированного и диверсифицированного роста). Реализация стратегии позволит предприятию расширить ассортимент спортивно-оздоровительных услуг, повысить уровень конкурентоспособности и укрепить позиции на рынке фитнес-индустрии.

### **Выводы**

Таким образом, на основе проведенного исследования было выявлено, что фитнес-индустрия в РФ имеет тенденции к активному развитию, увеличению спроса на спортивно-оздоровительные услуги, усилению заинтересованно-

сти населения в поддержании здорового образа жизни. Детализированный анализ ООО «ХОРС» — субъекта предпринимательской деятельности, реализующего комплекс спортивно-оздоровительных услуг, позволил заключить, что предприятие в большей степени имеет возможности и сильные стороны, чем угрозы и недостатки внутренней среды. Стратегии концентрированного, интегрированного, диверсифицированного роста, а также стратегия сокращения являются стратегическими альтернативами, позволяющими предприятию найти наиболее оптимальные пути решения возникающих проблем, достижения поставленных целей и максимизации целевых показателей в каждом случае, соответственно. Представленные стратегические альтернативы носят практико-ориентированный характер и рекомендованы к применению ООО «ХОРС» для повышения эффективности функционирования предприятия.

### **Список использованной литературы**

1. Стратегия развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2030 года. — URL: <https://sudact.ru/law/rasporiazhenie-pravitelstva-rf-ot-24112020-n-3081-r/strategiia-razvitiia-fizicheskoi-kultury-i> (дата обращения: 26.11.2022).

2. Фитнес-рынок: стагнация или рост. — URL: <https://corp.wtcmoscow.ru/services/international-partnership/actual/fitnes-rynok-stagnatsiya-ili-rost> (дата обращения: 26.11.2022).

3. Анализ эффективности и рисков финансово-хозяйственной деятельности : учеб. пособие / Е.В. Смирнова, В.М. Воронина, О.В. Федорищева, И.Ю. Цыганова ; Оренбургский государственный университет. — Оренбург : Оренбург. гос. ун-т, 2017. — 166 с.

4. Бухгалтерская отчетность и финансовый анализ ООО «ХОРС» за 2015–2021 гг. — URL: [https://www.audit-it.ru/buh\\_otchet/5048037022\\_ooo-khors](https://www.audit-it.ru/buh_otchet/5048037022_ooo-khors) (дата обращения: 26.11.2022).

5. Крым получит еще 152 млн рублей на создание спортзалов и спортплощадок. — URL: <https://crimea-news.com/sport/2022/05/23/925823.html> (дата обращения: 26.11.2022).

6. Крымчане заняли второе место по количеству людей, которые ведут здоровый образ жизни. — URL: <https://crimea-news.com/society/2019/11/10/569934.html> (дата обращения: 26.11.2022).

7. Оценка и выбор стратегических альтернатив. — URL: [http://infomanagement.ru/lekcija/Ocyenka\\_i\\_vybor\\_stratyegichyeskih\\_altern](http://infomanagement.ru/lekcija/Ocyenka_i_vybor_stratyegichyeskih_altern) (дата обращения: 26.11.2022).