

Кукушкин А. А., аспирант, кафедра экономики и управления народным хозяйством,  
Университет «Синергия», г. Москва, Kuk.aka@mail.ru

# Сущность конкуренции и конкурентной деятельности в сфере фитнеса в современной России

На сегодняшний день фитнес-индустрия в России, по мнению многих экспертов и участников рынка, находится в состоянии стагнации. Чтобы вывести отрасль из данного состояния, сегодня, в условиях кризиса, как никогда актуальна разработка и апробация новых методов осуществления конкурентной деятельности в тех областях, которые ранее всерьез не рассматривались в маркетинговых планах компаний. Выявлению этих областей, а также предложению по внедрению инновационной деятельности в этих самых областях с учетом как общемирового опыта отрасли, так и современных тенденций в стране посвящена данная статья.

**Ключевые слова:** фитнес, тенденции фитнеса, области конкурентной борьбы, проблемы отрасли.

## Актуальность

Наиболее полной на сегодня дефиницией понятия «фитнес», по мнению автора, является предложенная президентом национального фитнес-сообщества Е. А. Силиной: *фитнес — это физическая активность, которая предлагается в форме услуги и осуществляется в целях оздоровления, улучшения физических навыков и физического совершенствования, реализуемая в соответствии с разработанными программами тренировок, питания и поведения (стандартных и индивидуальных) в подготовленном для этого месте (фитнес-клуб, спортивные сооружения, природные парки и т. п.), с использованием специального оборудования и при участии специалистов (тренеров, врачей, диетологов)*. Соответственно, совокупность всех субъектов, осуществляющих свою деятельность в рамках вышеприведенного понятия, можно назвать фитнес-отраслью, а любое их взаимодействие — конкурентной деятельностью в сфере (отрасли, индустрии) фитнеса. Однако следует отметить, что в данном определении не учитываются такие субъекты фитнес-индустрии, как различные добровольные объединения участ-

ников рынка, например фитнес-организации и фитнес-ассоциации. Хотя во многом именно от эффективности их деятельности зависит успешность развития всей отрасли. Поэтому в рамках исследования также будем рассматривать и анализировать организации данной структуры.

Фитнес-индустрия практически с самого появления в России начала стремительно развиваться, по оценкам специалистов, в среднем на 20–30% в год (кроме кризисного времени, например 2008 г., когда рост рынка оказался примерно 8%). И сразу эксперты отнесли ее к одним из перспективных рынков ввиду огромного, как тогда казалось, потенциала (чаще всего приводилось в пример, что в других развитых странах показатель вовлеченности населения в фитнес в районе 10%, в Америке — все 30%, а у нас всего 1% или, в зависимости от источника, — 2%, что указывает на то, что в будущем фитнес будет востребован чем дальше, тем больше). Однако практика развития показала, что увеличение в геометрической прогрессии количества фитнес-организаций (речь идет о городах-миллионниках) не привело к такому же увеличению количества потребителей фитнеса.

При этом многие сети разрастались настолько быстро, что складывалось впечатление, будто они создают иллюзию быстрого успешного развития, чтобы у кредиторов не возникло опасений. Сегодня, несмотря на многолетний бурный рост, фитнес-индустрия в России переживает не лучшие времена. Большинство субъектов отрасли находятся на грани рентабельности, при этом, по результатам последних опросов, в ближайшем будущем не ожидается взрыва интереса среди россиян к подобному проведению досуга. А очередной экономический кризис (судя по всему, затяжной) создаст еще ряд проблем для участников отрасли. Все это позволяет сделать вывод, что сегодня, чтобы вывести рынок из стагнации, его участникам придется внедрять новые методы осуществления конкурентной деятельности в тех областях, которые до этого всерьез не рассматривались в маркетинговых планах компаний. Выявлению этих областей, а также предложению по внедрению инновационной деятельности в этих областях с учетом как общемирового опыта отрасли, так и современных тенденций в стране и посвящена данная статья.

## Фитнес в мире

Для начала, чтобы понять перспективные возможные пути «эволюции» отрасли в стране, имеет смысл обратиться к общемировому опыту существования индустрии (имеется в виду, разумеется, современная история, в условиях рыночной экономической системы). Появившись как отдельная отрасль, фитнес стал развиваться в разных странах, отталкиваясь от разных изначальных целевых аудиторий. Так, например, в Америке развитие фитнеса началось с доступного эконом-сегмента, а затем началось освоение и премиального сектора. В Англии, напротив, освоение рынка началось с высокой ценовой политики. Опыт именно этих стран принято брать за основу при рассмотрении тенденций развития фитнес-

индустрии, так как он является наиболее успешным (хотя сегодня Германия все сильнее начинает заявлять свои права на мировое лидерство в данном сегменте).

Для определения перспективных тенденций фитнеса (под термином «фитнес» подразумевается все разнообразие субъектов фитнес-индустрии) для России целесообразно рассматривать опыт вышеназванных стран как образец эффективной деятельности и взаимодействия всех структур, относящихся к отрасли. Если взять для примера, скажем, Францию, которая по показателям «проникновения» населения в фитнес-услуги якобы входит в десятку лидеров, то окажется что на деле там не все так хорошо, как показывает статистика. Например, почти весь рынок в этой стране представлен только одной категорией — недорогими маленькими фитнес-залами для женщин с нацеленностью только на групповые программы. При этом 65% всех посетителей — женщины за 35. Тогда как общее количество женщин среди всех потребителей фитнес-услуг составляет 75%, т.е. налицо вовлеченность только одной группы населения. Остальной же рынок представлен несколькими десятками элитных фитнес-клубов при практически отсутствующем среднем ценовом сегменте. При этом, судя по результатам исследований, нет предпосылок того, что интерес к фитнесу у остальных категорий граждан в ближайшее время возрастет.

Но даже при относительно благоприятном сценарии развития рынка следует учитывать, что потребительские сегменты заполняются не равномерно и не постепенно, так как спрос на спортивно-оздоровительные услуги может быть очень различен и непостоянен среди разных категорий населения. Например, в России, наряду с изначальным заполнением премиум-сектора, наблюдался также высокий спрос на дешевые так называемые «подвальные» качалки, которые, однако, имели полукриминальный характер. В то же время средний ценовой сегмент не мог быть востребован по опреде-

лению ввиду фактического отсутствия среднего социального класса. Стоит отметить, что во многих исследованиях бизнес- и премиум-сектора условно объединяют, и некоторые специалисты предлагают в своих работах делить рынок всего на 3 (или даже 2) основных ценовых категории. Но, по мнению автора, для большей точности при оценке качества все-таки целесообразно разделить элитный рынок на 2 вышеобозначенные подкатегории (табл. 1). Впрочем, для России сегодня это не очень актуально, так как оба эти сектора одинаково труднодоступны, учитывая среднегодовой доход большинства населения.

**Таблица 1.** Условное разделение ценового сегмента в фитнесе относительно среднего годового дохода в России сегодня

Table. 1. Category of price classes in fitness relatively the middle year income in Russia today

| Ценовой сегмент фитнес-клуба | Доля среднего годового дохода, % |
|------------------------------|----------------------------------|
| Эконом                       | Меньше 8                         |
| Средний                      | От 8 до 11                       |
| Бизнес                       | От 14 до 19                      |
| Премиум                      | Больше 19                        |

Скорость развития рынка сильно зависит от многих факторов макросреды, к числу которых можно отнести: взаимоотношения государственных структур и фитнеса, заинтересованность различных групп населения в индустрии, общую экономическую ситуацию, наличие или отсутствие государственной протекционной политики, степень законодательного уровня регулирования деятельности организаций и т. п. Это вызывает необходимость по мере своих возможностей как учитывать, так и влиять всем участникам рынка на данные макрофакторы (пути осуществления такого влияния будут рассмотрены далее). Также в случае, когда в отрасли идет снижение ценового сегмента, сначала осваивается рынок крупных городов как самый платежеспособный, а толь-

ко потом другие города и регионы. В случае же восходящего осваивания рынка отрасль развивается более-менее равномерно по всей территории. Наиболее ярко эти тенденции прослеживаются на примере США и Англии, а также России и Германии. Но вполне возможна ситуация главенствующей востребованности только одного вида услуг спортивно-оздоровительного характера, только у узкого круга потенциальных потребителей, которая впоследствии и становится доминирующей на рынке, практически без альтернативы, ввиду невостребованности в индустрии у остальных категорий населения (пример — Франция).

При этом, согласно статистике посещаемости спортивно-оздоровительных организаций в разных странах, спрос на различные ценовые сегменты индустрии не находится в прямой зависимости от средней платежеспособности большей части проживающих на данной территории людей. Это, разумеется, не означает, что клуб премиум-класса, открытый в спальном южном районе Москвы, будет иметь коммерческий успех. В некоторых странах с относительно высоким достатком населения, тем не менее, подавляющую часть рынка составляют узкоспециализированные клубы *Low cost* сегмента. Поэтому для определения основных тенденций направления развития необходимо учитывать опыт организаций, наиболее похожих на российскую спортивно-оздоровительную отрасль экономики по рыночной конъюнктуре фитнеса. Главными объектами сравнения будут, конечно же, коммерческие структуры. По мнению автора, наиболее полезен для российской фитнес-индустрии опыт таких стран, как Англия (ввиду общей схожести тенденций становления и развития сферы), Германия с ее системой поддержки бизнеса, которая позволила фитнесу в последние годы стать максимально доступным и популярным способом проведения досуга в стране, а также из-за некоторых схожестей отношения населения к спорту (немцы, так же как и россияне,

не склонны много платить за спортивные услуги и в большинстве предпочитают получать спортивно-оздоровительные услуги в форме «аренды» — т. е. самостоятельной физической активности на арендованном спортивном объекте, не часто пользуясь дополнительными услугами специалистов). Возможно, причина этого — опыт ГДР и, конечно, США как страны с наиболее развитой и популярной у населения индустрией.

Возвращаясь к России, можно сказать, что у нас развитие фитнеса во многом происходит по английскому образцу с изначальным заполнением премиум-сегмента.

### Фитнес-тенденции в России вчера и завтра

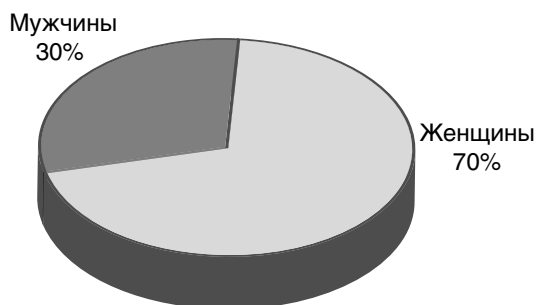
В начале своего появления в России фитнес был полностью ориентирован на обеспеченные слои населения, хотя при этом параллельно появилось множество так называемых «подвальных» качалок, которые условно можно отнести к эконом-классу. Примечательно, что в Англии примерно на том же этапе развития фитнеса одновременно развивался именно эконом-сегмент, а только затем средний. Доступным ценовым рынком был массовый любительский спорт.

С постепенным заполнением элитарного сегмента и началом выхода фитнес-организаций в более доступно-массовую ценовую область спрос на фитнес возрос и само слово «фитнес» стало популярным в России. Это привело к открытию большого количества физкультурно-оздоровительных комплексов (ФОКов) разных направленностей, а соответственно и к конкуренции и борьбе за потребителей. Плюс в условиях рыночной экономики большинство государственных спортивных школ и спортивных объектов также начало оказывать платные услуги как детям, так и взрослым. Также люди, заинтересовавшись этим новым для них явлением, стали активно искать информацию о развитии этой отрасли в других стра-

нах, оценивать эффективность по сравнению с классическим спортом, изучать отличия организации фитнес-структур за рубежом и в стране и т. д. (рис. 1).

В подобных условиях клубы были вынуждены как конкурировать друг с другом, так и постоянно осваивать новые технологии с оглядкой на Запад, так как в России теоретический и практический опыт фитнеса весьма скромнен.

В основном это касалось методик тренировок и разнообразия услуг, в то время как опыт самого процесса осуществления своей деятельности фитнес-субъектами на рынке спортивно-оздоровительных услуг изучался в гораздо меньшей степени. К сожалению, подобная тенденция сохраняется и сегодня. По степени развития тренировочных программ и сервиса мы более-менее соответствуем Европе и миру (точнее, стараемся не сильно отстать, каких-то собственных нововведений от фитнес-институтов, которые на государственном уровне представлены единственной кафедрой гимнастики и фитнес-технологий в РГПУ им. А. И. Герцена в Санкт-Петербурге, мы пока не разработали.), так как организации пытаются реализовать конкурентные преимущества в своих ценовых сегментах именно за счет такого рода нововведений. В отношении самого



**Рис. 1.** Распределение потребителей фитнес-услуг по полу

Источник: материалы Исследовательского центра агентства League Consulting за 2006 г.

**Fig. 1.** Distribution consumers of fitness by gender  
A source: is League Consulting behind 2006.

построения процесса работы фитнес-компаний на спортивно-оздоровительном рынке как в специализированной системе отношений огромное отставание от стран, где услуга действительно развита, продолжает сохраняться.

Возвращаясь к современным тенденциям развития фитнеса в стране, можно сказать, что элитарный рынок практически заполнен, и в последние годы идет активное освоение крупными игроками средних и эконом-сегментов, причем не только в Москве и Санкт-Петербурге, но и в регионах. Тем не менее пока еще сохраняется приоритет денежного оборота в элитарных областях рынка [Степанова, 2012].

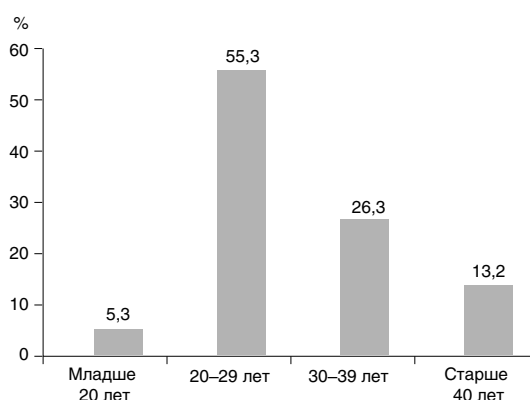
Однако современный российский средний сегмент трудно назвать доступным, как уже говорилось выше, из-за соотношения его стоимости со средним годовым доходом большей части населения (стоимость фитнеса в России сопоставима с ценами на него в Германии и Англии, например, чего не скажешь об уровне жизни и дохода). Но речь идет, скорее, не просто о высокой стоимости, а о неготовности современного российского среднего и тем более околосреднего класса (соответствующего только по некоторым критериям среднему, к которому в ряде социологических исследований в зависимости от критериев относятся от 30 до 60% населения страны) платить столько за спортивно-оздоровительные услуги. Это актуально в сегодняшнее кризисное время. Поэтому современный российский средний ценовой сегмент можно считать скорее премиальным для большинства граждан, в том числе в психологическом аспекте.

Однако пока в связи с исходными и дальнейшими затратами на оснащение клуба техническими возможностями (оборудованный бассейн, сауна и т.п.), а также падением курса рубля (так как все оборудование закупается за границей) понизить стоимость абонементов в этом сегменте не представляется возможным.

Продвигая спортивно-оздоровительные услуги, следует также учитывать, что в последнее время набирает популярность фитнес для тех, кому за 40. По данным статистики за 2013 г., этот контингент составлял 14% всех посетителей клубов, и показатель, по оценкам экспертов, будет неуклонно расти в связи со старением населения в стране. Также постепенно становятся востребованными услуги семейного и детского фитнеса — если в 2012 г. среднее число детей, пользующихся услугами фитнес клубов, было около 5% всех занимающихся, то сейчас оно постепенно увеличивается (рис. 2).

Следовательно, развитие таких направлений, как внедрение семейных занятий и детский фитнес, предоставление услуг в рамках низкой ценовой категории либо разработка гибких систем скидок, является целесообразным [Смирнова и др., 2010].

При этом у каждого сегмента данного рынка свои специфические требования к получаемым услугам. Такое разнообразие потребительского спроса, а также специфика в оказании услуг для разных групп потребителей приводят к необходимости узкой специализации (в разумных пределах, раз-



**Рис. 2. Возраст потребителей фитнес-услуг**

Источник: материалы Исследовательского центра агентства League Consulting.

Fig. 2. Ages a consumers of fitness

A source: is the League Consulting.

умеется) для фитнес-организаций, которые не обладают большими техническими и финансовыми возможностями для предоставления услуг всем группам потребителей. Многопрофильные же фитнес-клубы, ориентированные на широкую аудиторию, — это, как правило, большие клубы, относящиеся к известным брендам, либо большие спортивные или муниципальные объекты, наполовину государственные, напротив, должны по возможности максимально разнообразить перечень оказываемых услуг, чтобы охватить как можно больше потенциальных потребителей. Но все равно в приоритете должны быть программы, направленные на доминирующую целевую аудиторию организации.

В обозримом будущем в связи со сложной экономической ситуацией в стране можно предположить падение спроса на фитнес и снижение темпов его роста. Столь привлекательный в докризисное время средний ценовой сегмент вполне может начать терять своих клиентов в связи со снижением покупательской способности его целевой аудитории, что неминуемо приведет к увеличению конкуренции в данном секторе в попытках удержать клиентов. Множество потребителей будут предпочитать клубы с «демократическими» ценами, что может грозить распространением демпинга.

В то же время люди, привыкшие к занятиям фитнесом и определившиеся в том, что им больше всего подходит, уже не захотят платить за то, что им не нужно. А это приведет, помимо увеличения спроса на экономичный сектор, еще и к увеличению спроса на относительно узко специализированные клубы. Увеличение стоимости на закупку оборудования еще больше увеличит порог вхождения в отрасль и в то же время возбudit интерес к системе франчайзинга. В целом, несмотря на все эти проблемы, динамика роста в ближайшее время останется положительной ввиду большого потенциала индустрии.

## Основные направления развития фитнеса сегодня и завтра

Подытоживая сказанное, можно отметить основные направления развития сегодняшнего фитнеса в России.

1. Освоение крупными фитнес-организациями доступного и среднего ценовых сегментов как в больших городах, где премиальный сегмент уже заполнен, так и в регионах, где фитнес только начинает появляться и где элитный рынок никогда не будет особенно востребован.

2. Развитие таких областей фитнеса, как семейный фитнес и «возрастной» фитнес (так называемый *Wellness*), которые постепенно становятся все более популярны.

3. Развитие фитнес-институтов с профессиональной подготовкой тренеров и развитием научных направлений в фитнесе.

4. Постепенное увеличение своего социального значения для страны с организацией различных спортивно-массовых мероприятий и в помощи проведения физкультурно-оздоровительных государственных инициатив.

Эти тенденции прослеживаются уже сегодня. В дальнейшем, отталкиваясь от опыта Англии и других стран, где фитнес имеет более долгую историю, чем в России, а также учитывая современное состояние рынка, можно предположить следующие тенденции:

- 1) большее взаимодействие с различными государственными структурами, касающимися отрасли, с получением от государства различных законодательных «преимуществ» для фитнеса и в целом протекционной государственной политики, с предложением опять же взамен помощи в решении социальных проблем со стороны спортивно-оздоровительных организаций;

- 2) создание различных объединений (ассоциации, федерации, сообщества), имеющих одинаково высокий авторитет для всех участников рынка (тут можно применить термин «общепризнанные») и зани-

мающихся решением отраслевых проблем в части популяризации фитнеса в целом, а не отстаиванием своих узких интересов. В большинстве стран, где развит фитнес-рынок, подобные организации занимаются как социальными проектами (разработкой новых технологий, проведением социологических и других исследований), так и юридическими нюансами, связанными с осуществлением деятельности на спортивно-оздоровительном рынке (разработкой принципов классификации организаций, отстаиванием и защитой прав субъектов рынка и т. п.);

3) освоение всех ценовых сегментов преимущественно наиболее крупными участниками рынка, а не отдельными спортивными клубами;

4) увеличение количества узкопрофильных фитнес-клубов;

5) предпочтение малыми и средними предпринимателями франчайзинг-системы для вхождения в отрасль (сегодня небольшое желание крупных фитнес-сетей активно участвовать в системе франшиз во многом связано с отсутствием строгих законодательных норм, регулирующих данную сферу бизнес-отношений, а следовательно, нередки случаи выхода франчайзи-компаний из договора в тот момент, когда организация начинает становиться рентабельной, при этом нередко сохраняя бренд).

### Актуальные проблемы индустрии фитнеса в России

Часть предполагаемых тенденций (а именно 1-й и 2-й пункты) видятся вероятными исходя из основных проблем, в той или иной мере затрагивающих фитнес-рынок как рыночную систему. Без решения этих проблем вся индустрия со временем может испытать либо кризис, либо в лучшем случае стагнацию. Наиболее существенные проблемы перечислены далее.

- Низкая квалификация персонала, как исполнительного, так и руководяще-

го. По результатам экспертизы общественного контроля Союза потребителей «Росконтроль», проведенной в 2014 г., данный пункт признали самой существенной на сегодняшний день проблемой фитнеса в России. Стоит отметить, что для самой организации в целом будут важны несколько иные тренерские компетенции, чем для потребителя, но в некоторых моментах эти интересы все же будут пересекаться. Например, любая фитнес-компания заинтересована, чтобы посетители не получали травмы или какие-либо проблемы со здоровьем. В общих чертах профессиональные тренерские качества именно в отрасли фитнеса можно выразить в следующей схеме (табл. 2):

**Таблица 2.** Степень важности качеств тренера фитнеса для потребителя и для организации

Table 2. Stage importance of fitness trainer quality s for consumers and for organization

| Качества                                                                           | Для потребителя | Для организации |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|
| Эффективность проводимых тренировок                                                | +++             | +               |
| Общительность, доброжелательность, умение поддержать разговор (коммуникабельность) | ++              | ++              |
| Количество «продаж» тренировок                                                     | +               | +++             |
| Знание анатомии, биомеханики                                                       | ++              | ++              |
| Большой опыт работы в отрасли                                                      | +++             | +               |
| Спортивный опыт и наличие спортивных званий                                        | ++              | +               |

*Примечание.* Важность критериев определялась на основе собственных наблюдений и опросов действительных и потенциальных потребителей.

Условные обозначения:

+ не существенно;

++ важно;

+++ крайне важно.

Конечно, профессионализм тренерского состава — это главная проблема именно с точки зрения потребителя, но и для предприятий эта проблема не менее актуальна. Причем, если в экспертизе учитывался только тренерский персонал, то для осуществления эффективной деятельности на рынке для предпринимательского предприятия не менее важен и состав руководящий, а здесь также имеется нехватка кадров.

Причины данной проблемы понятны. Она вызвана отсутствием четко структурированных, стандартизированных, специализированных учебных программ по обучению как фитнес-преподавателей, так и руководителей в данной области (хотя в последнее время этот вопрос решается путем разработки различных учебных курсов разными фитнес-объединениями, в действительности научная теоретическая и практическая составляющие этих методик не совершенны, так как не существует общих образовательных стандартов).

Соответственно, методы решения этой проблемы тоже понятны. Однако они должны быть комплексными и иметь определенный контроль либо со стороны государства, либо со стороны авторитетных федераций. А сегодня выдачу так называемых сертификатов, получаемых в короткое время и якобы делающих человека сертифицированным тренером, многие организации превратили в бизнес. Причем в бизнес, где поставщика услуги нередко даже не интересует ее качество. О подобных схемах можно найти информацию как в Интернете, так и в некоторых специализированных журналах (к примеру, серия статей Тимура Беставишвили «Факторы, снижающие эффективность фитнеса как бизнеса», опубликованных на портале [fitnessinrussia.com](http://fitnessinrussia.com) в 2012 г.). Мы не будем в рамках данного исследования заострять на этом внимание. По мнению автора, по мере возрастания востребованности отрасли этот пробел в образовании персонала будет заполнен.

- Отсутствие лояльного отношения к отрасли со стороны государства. Подразумевается отсутствие именно государственных бонусов в области кредитования и (или) аренды (многие участники отрасли отмечают также отсутствие бонусов в области налогообложения, однако на основании Закона г. Москвы от 07.10.2009 № 41 «Об установлении налоговой ставки для организаций и индивидуальных предпринимателей, применяющих упрощенную систему налогообложения, выбравших в качестве объекта налогообложения доходы, уменьшенные на величину расходов», налоговые льготы все таки предусмотрены, однако это не равносильно для всех субъектов Российской Федерации, и даже там, где они предусмотрены, не так-то просто их добиться из-за юридических нюансов). Ведь всем известно, что сегодня фитнес труднодоступен для многих слоев населения именно по причине высокой арендной платы. Поэтому организация, располагающая на своей территории всеми атрибутами современного фитнес-клуба, просто не может продавать абонементные карты ниже определенного порога (в Москве, по подсчетам некоторых экспертов, этот порог составляет около 400 долл.). Высокие кредитные ставки вызывают долгую окупаемость клуба и увеличивают финансовые риски, что негативно сказывается на конкуренции внутри отрасли в целом, а также мешает сделать индустрию более «массовой». И это при том, что фитнес, как и любая деятельность, направленная на поддержание и сохранение здоровья населения, является социально значимой.

Государство периодически предлагает какие-то не имеющие аналогов во всем мире законопроектные меры вроде недавнего законопроекта о покрывании части расходов на фитнес населению за счет государства и работодателей, причем предложено компенсировать до 75%. Но как показывает практика стран с развитым рынком, для повышения доступности вполне достаточно изменения арендных и кредитных ста-



вок в зависимости от социальной значимости объекта.

- Невысокая готовность населения в целом тратить деньги и время на фитнес. Опираясь на результаты опросов и в целом заинтересованность многих слоев населения как в фитнесе, так и в спорте вообще (например, по анализу привлекательности услуг физкультуры и спорта среди населения, опубликованном в журнале «Физическая культура, спорт — наука и практика» от 18 июня 2013 г., несмотря на всю позитивную динамику, описанную в статье, доля заинтересованных составляла в среднем лишь 15%), можно понять, какую работу по популяризации фитнеса как способа проведения досуга предстоит провести фитнес-структурам. А сегодня это как никогда актуально, учитывая падение спроса на фитнес у многих групп населения как на товар не первой необходимости. Темпы роста индустрии пока неплохие, хотя реклама и была направлена на весьма ограниченную аудиторию. Однако максимально эффективно подобная популяризация будет проходить в сотрудничестве с государственными структурами. Наиболее яркий тому пример Англия.

- Достаточно запутанная и расплывчатая законодательная база в аспекте работы именно фитнес-организаций как в части ответственности сторон, так и в части четких требований и критериев к процессу оказания услуг. Федеральный закон от 04.12.2007 «О физической культуре и спорте в Российской Федерации», который по сути должен регулировать работу также и фитнес организаций, в действительности уделяет очень мало внимания их деятельности. Чтобы понять это, достаточно сравнить законы, затрагивающие фитнес, например, в Англии и России. Если в английском законодательстве множество пунктов, касающихся именно профессиональных стандартов для фитнес-предприятий, опять же с четкими отсылками к различным статьям разных кодексов и законов, которые так или иначе затраги-

вают эту отрасль [UK Statutory Instruments, 2015, p. 120], то в российском законодательстве в названном Законе есть только общие отсылки к различным правовым документам, а такого понятия, как фитнес-организация, нет вовсе. Плюс ко всему в существующем ГОСТе много непонятного в отношении именно требований к процессу предоставления услуги. Что, например, следует подразумевать под соответствующей спортивной квалификацией фитнес-тренера? Ведь официальных институтов по подготовке фитнес-тренеров в России не существует, а специфика подготовки тренеров по физической культуре и спорту не отражает все нюансы фитнеса. В этом отношении для фитнеса, возможно, больше подходит даже такая «врачебная» специальность, как врач ЛФК. Это создает немалую путаницу как для потребителя, так и для поставщика услуг. Ведь поставщику услуг нелегко сразу понять, насколько его деятельность будет соответствовать современному законодательству. Впрочем, судя по количеству законодательных нарушений российскими фитнес-предприятиями (по наблюдениям автора, больше половины всех договоров на оказание услуг с потребителями со стороны организаций составлено либо юридически неправомерно, либо с намеренными ошибками неизменно в пользу клуба) на фоне общей юридической безграмотности большей части населения кажется, что на этот пункт предприятия не обращают должного внимания, впрочем, как и потребитель.

- Нежелание конкурентов объединять усилия и вообще осуществлять серьезные финансовые вложения с целью решения общеотраслевых проблем. Не то чтобы подобная деятельность совсем не велась, есть даже несколько федераций и ассоциаций, получивших аккредитацию в европейских ассоциациях. Однако, если сравнить работу подобных федераций в России и в других странах с более развитым рынком фитнеса, то складывается впечатление, что у нас в стране это скорее организации для зара-

ботка по выдаче сертификатов. Да и международные и менее глобальные такого рода фитнес-объединения тоже на этом зарабатывают, но все-таки они параллельно проводят и большую работу как в социальной области, осуществляя множество массовых физкультурно-оздоровительных проектов, так и в собирании статистических данных и развитии методических областей в отрасли. То есть стараются популяризировать данный рынок всеми возможными способами, даже если на это требуются определенные затраты. В России подобные организации ведут себя пока весьма сдержанно в этом аспекте.

- Недостаток подходящих помещений. Данная проблема была максимально актуальна до наступления кризиса 2014–2015 гг., так как в наибольшей степени затрагивала самый финансово перспективный на тот момент средний ценовой сегмент. Ведь для возможности осуществления своей деятельности в данной категории клубу необходимо обладать определенными характеристиками: наличие бассейна, сауны, комфортных раздевалок, бани, современного оборудования и т. д. Иначе клуб просто не сможет выдержать конкуренцию на современном рынке. Все это предполагает определенные требования к планировке помещения, где потенциально будет располагаться предприятие [Березин, 2014]. За время существования отрасли в докризисное время почти все подходящие объекты были уже заняты, поэтому приходилось совершать полную перепланировку более-менее подходящих объектов в фитнес-клубы (например, бывшие здания магазинов, складов, офисов), что, учитывая среднюю рентабельность каждого субъекта отрасли, дело очень рискованное, так как увеличивает срок окупаемости лет на 5–6, не считая сопряженных с этим затрат. Поэтому многие компании предпочитали заключать договоры об арендном якорю со строительными компаниями еще на стадии строительства объекта, в планировке которого было предусмотрено помещение для фитнеса.

Сегодня в связи с некоторой стагнацией рынка из-за сложившейся экономической ситуации, видимо, эта проблема уже не будет столь актуальна, так как операторы, скорее всего, будут закрывать свои не очень рентабельные структуры. Вследствие этого помещения будут освобождаться. К тому же рынок начнет больше тяготеть к экономичному сектору, в котором практически невозможно работать частной коммерческой спортивно-оздоровительной организации, желающей иметь большую арендованную площадь. Однако следует учитывать, что за время существования фитнеса многие из его потребителей уже привыкли к определенному уровню сервиса, и заметное снижение его качества, что неизменно произойдет в случае недостатка площадей при большом количестве посетителей или плохом техническом состоянии клуба в части планировки помещений, может вызвать резкое снижение интереса к фитнесу как к способу проведения досуга. Поэтому наличие подходящих помещений в ближайшее время будет для участников рынка не менее актуальным, чем раньше. И от их поведения будет зависеть не только конкурентоспособность одного какого-то субъекта фитнеса, но и успешность всей отрасли в целом.

### **Действительные области осуществления конкурентной деятельности в индустрии фитнеса**

Учитывая вышеобозначенные проблемы, целью конкурентной деятельности между организациями в фитнесе в позитивном отношении является достижение конкурентоспособности или, точнее, конкурентного преимущества посредством формирования и совершенствования потенциала предприятия для обеспечения конкурентного преимущества на рынке. Под конкурентной деятельностью следует понимать последовательный ряд действий, таких как создание стратегии, создание или модер-

низация организации (структуры), обеспечение динамического соответствия целей, средств и ресурсов на основе обратной связи, устойчивое развитие или воспроизводство товаров и (или) услуг, в том числе на основе технологической платформы прямого реагирования на любые рыночные события, достижение стратегических критических точек, переформирование стратегий, организации и бизнес-процессов, начало нового цикла самосоздания, включая воспроизводство новых компонентов, их объединение и обновление [Портер, 2006]. В негативном же — разрушение актуальных или потенциальных преимуществ конкурента с целью его уничтожения на рынке. В фитнесе как в сфере непосредственного обмена деятельностью и результатами деятельности, в сфере по созданию разнообразных благ и услуг, соотносящейся с «борьбой на рынке», чтобы она была действительно эффективной, борьба должна осуществляться в следующих областях:

1. Концепции «4 P» «*Product, Price, Place, Promotion*» (в переводе с английского товар, месторасположение, цена и продвижение), где под товаром подразумевают ас-

сортимент, качество, свойства товара и т. п., под ценой — наценки, скидки, сезонный спрос и т. п., под месторасположением — каналы распределения, персонал, месторасположение объекта, климатические особенности и т. п., под продвижением — реклама, пиар, стимулирование сбыта, позиционирование себя организацией и т. п.

При этом в фитнесе эту концепцию основанно снабдить дополнительными *P* по предложению М. Битнер: процесс, материальная среда и люди (*process, physical evidence, people*) (рис. 3) [Новаторов, 1992; 2000].

В этой схеме сегмент «люди» означает следующее: так как спрос на услугу напрямую зависит от конкретного работника, который является непосредственным исполнителем, любые кадровые изменения могут сильно влиять на потребительский спрос, процесс и результат оказания услуги. Так, тренеры способны как «приводить» новых клиентов, так и «уводить» с собой старых. Также от тренера сильно зависит и сама востребованность спортивно-оздоровительной услуги, что еще раз возвращает к важности обладания профессиональными-

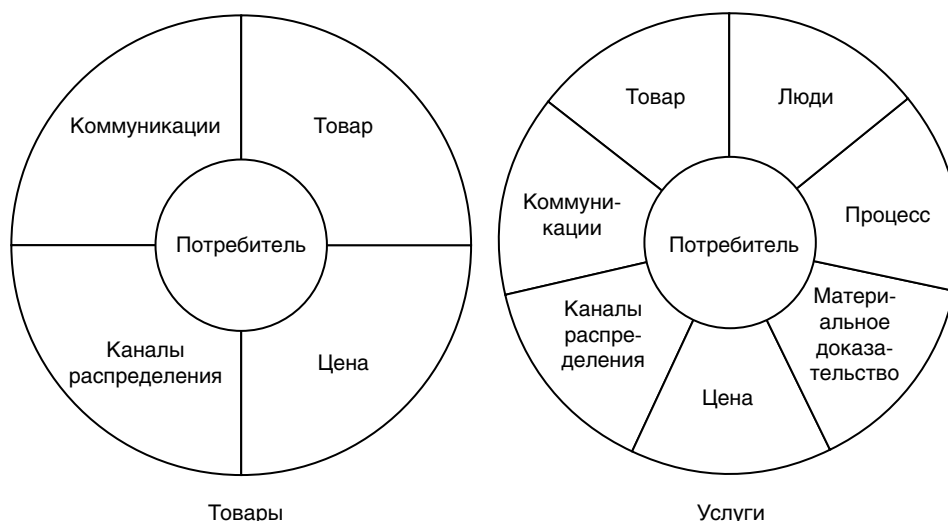


Рис. 3. «4P»-модель Д. Маккарти и «7P»-модель М. Битнер

Fig. 3. Marketing model «4P» from D. McCarthy and «7P» model M. Bitner

ми компетенциями внутренним персоналом организации. Общительность, доброжелательность, умение расположить к себе и заинтересовать — обязательные требования к работникам спортивно-оздоровительных услуг.

Под процессом можно понимать взаимодействие персонала, оказывающего услуги, и потребителя. Как правило, клиента фитнес-клуба не интересует внутренняя система организации спортивно-оздоровительного центра, но ему важно, чтобы сотрудники клуба были всегда внимательны и приветливы, а внутренние помещения центра соответствовали заявленным стандартам. Также сюда можно отнести других потребителей, находящихся в процессе обслуживания в поле зрения или рядом с потребителем.

Под «материальной средой», или «материальным окружением», в фитнес-сфере следует понимать «атмосферу» обслуживания, т. е. в широком смысле сюда можно отнести среду, в которой происходит процесс обслуживания потребителя.

2. Концепция 4C. Эта концепция включает в себя четыре компонента: *consumer* (потребитель), *cost* (стоимость), *convenience* (удобство), *communication* (коммуникации). По сути концепция 4C является отражением концепции 4P, но только в части интересов потребителя, а не поставщика услуги. При ближайшем рассмотрении данная концепция мало чем отличается от рассмотренной схемы. Так, позиция потребителя подразумевает ожидание свойств товара, его характеристик, что аналогично пункту *product* в 4P. Разница между стоимостью для потребителя и ценой для продавца также не столь существенна, а коммуникационные каналы по сути те же каналы продвижения [Шаталова, Давлетбаева, 2007]. Однако сама идея рассмотрения маркетинга с точки зрения критериев потенциального потребителя, а не организации, является целесообразной в рамках общей маркетинговой стратегии фирмы.

3. Косвенная межотраслевая конкуренция, под которой подразумевается конкуренция не только с объектами рынка спортивно-оздоровительных и физкультурно-оздоровительных услуг, но и с другими отраслями, способными повлиять на спрос потребителями производимых товаров. При этом речь идет не о конкуренции в чистом виде, хотя такое тоже возможно, когда клуб, например, осуществляет деятельность в узком профиле (детский и семейный фитнес), а поблизости появляется детский досуговый центр, который формально нельзя отнести к физкультурно-оздоровительному объекту, но, тем не менее, он способен переманить часть посетителей к себе. Также многие женщины рассматривают пластическую хирургию как предпочтительную альтернативу фитнесу. В данном пункте в большей степени имеется в виду желание и готовность населения проводить досуг именно в рамках фитнес-услуг и особенно готовность тратить на спортивно-оздоровительные услуги средства в целом. О невысокой готовности такого рода косвенно указывает, например, то, что пока основная статья ежемесячного дохода фитнес-организаций — продажа абонементов. Эта сумма, как правило, превосходит совокупный финансовый приток от тренировок с тренерами и всех других дополнительных услуг, не входящих в стоимость абонемента (основано на результатах собственного исследования результатов продаж клуба X-FIT Сенатор, а также по материалам многих исследований, касающихся работы фитнеса.) То есть даже фактически став потребителями фитнеса, люди в большинстве все равно не готовы тратить дополнительные средства, кроме заплаченных за абонемент.

Одной из причин подобного отношения, помимо «советской» привычки не платить или платить минимальные деньги за оздоровительные услуги, а также банальной нехватки средств ввиду очередного кризиса (впрочем, тут грань между не могу и не хочу очень тонка, например, на различные технические новшества человек очень часто

готов отдавать гораздо большие суммы, чем на фитнес, несмотря на все финансовые трудности), можно назвать то, что сегодня в России в общественном сознании не сформирована идея важности здоровья и здорового образа жизни. На это указывают результаты опросов, а также сравнительная статистика количества занимающихся фитнесом в России и Европе. Именно в максимально эффективном доказательстве преимуществ организации досуга с помощью фитнеса в сравнении с другими вариантами за счет определения наиболее значимых для потребителя параметров, которые тот вкладывает в понятие досуга, путем адекватно осуществляемой маркетинговой политики, и заключается эффективность конкурентной деятельности в этой области.

Иными словами, ту компанию, которая, отталкиваясь от своей целевой аудитории, будет максимально эффективно добиваться ее лояльности к фитнесу как к наиболее привлекательному способу проведения досуга, можно считать наиболее успешной в данном аспекте. Основной особенностью этой области конкуренции является то, что в данном случае маркетологам необходимо «понимать» психологические факторы выбора их потенциальными клиентами фитнеса как способа проведения досуга. Инструменты маркетинга в этой области нередко не относятся к каким-то субъектам отрасли напрямую, к примеру, это может быть проведенное собственное исследование насчет эффективности какой-либо тренировочной программы с последующим обсуждением полученных результатов в газете или на телевидении. Таким образом, у людей, увидевших этот ролик или прочитавших статью, начинает формироваться интерес как к фитнесу вообще, так и к организациям, в которых данная услуга была запатентована или апробирована.

4. Набор внутреннего персонала. Речь идет не об исполнителях оказания услуг, таких как тренеры, администраторы ресепшн или отдела продаж, а именно о руководите-

лях управленческого и технического уровней управления [Курашвили, 2008]. Целесообразность выделения данного пункта как отдельной области конкурентной деятельности организации можно объяснить тем, что данные лица не влияют на процесс оказания услуги напрямую, и следовательно, их деятельность не учитывается при оценке факторов выбора организации потребителями, а значит, они в равной степени относятся и не относятся к маркетинговым 4P и 4C концепциям. Однако именно от них во многом и зависит успех деятельности предприятия на рынке. Фитнес-отрасль как обособленная сфера оказания нематериальных услуг требует от управленческого персонала специфических знаний, умений и навыков для эффективной работы всей структуры физкультурно-оздоровительного предприятия, а на сегодняшний день в России ощущается нехватка подобных квалифицированных кадров. Чтобы понять это, достаточно взглянуть на рынок труда, где вакансий как низшего, так и среднего управленческого уровня в фитнес-организациях множество, и с ростом самого рынка их становится все больше. При этом каждый потенциальный работодатель стремится предложить наиболее выгодные условия при предложении рабочего места. То есть налицо самая настоящая оживленная конкуренция на рынке рабочего труда со стороны работодателей не только на уровне работников-исполнителей, но и работников среднего и низшего руководства. Учитывая постоянную актуальность подобных вакансий даже у известных брендов в отрасли, можно предположить, что не так много соискателей соответствуют ожиданиям работодателя и обладают соответствующими компетенциями. А ведь именно компетентность руководящего персонала при сегодняшнем состоянии рынка как никогда важна, адекватно осуществляемой маркетинговой политикой и обеспечивается эффективность конкурентной деятельности в этой области [Рубин, 2014].

Также по собственному опыту работы в сфере фитнеса и опыту работы коллег автор может сказать, что наибольшая текучка кадров происходит именно на уровнях низшего и среднего руководства, тогда как основной тренерский состав обычно многие годы остается неизменным.

### **Как фитнес-предприятиям сохранить конкурентоспособность**

Учитывая все перечисленные тенденции развития рынка, а также предложенные основные области конкуренции или, точнее, конкурентной деятельности спортивно-оздоровительных организаций на экономическом рынке, так как само понятие конкуренции весьма обширно, для России можно выделить следующие характеристики, определяющие конкурентоспособность фитнес-организации:

- маркетинговая стратегия организации должна быть адекватна потенциалу предпринимательской фирмы (под потенциалом подразумевается: совокупность ресурсов, куда входят земельные площади, производственные мощности, численность и качество персонала, финансовые ресурсы, мастерство менеджеров, прочность внутренних организационных структур фирмы, эффективность стратегических и управленческих установок, многообразие методов взаимодействия с другими субъектами бизнеса [Рубин, 2003]). В отношении спортивно-оздоровительных организаций к этому потенциалу следует отнести месторасположение клуба, финансовые возможности организации, площадь и техническое оснащение тренировочных помещений и раздевалок и т. п. Иными словами, не стоит пытаться охватить максимально широкую аудиторию, если технические возможности предприятия ограничены несколькими сотнями квадратных метров, — гораздо эффективнее сконцентрировать свои усилия на каком-то определенном потребительском сегменте. Это становится еще актуальнее сегодня в связи

с изменением спроса на фитнес как на товар не первой необходимости и покупательской способности целевой аудитории среднего и эконом-секторов. В противоположность этому для клубов, имеющих большие технические возможности и площади, целесообразно развивать широкий спектр услуг, в том числе и дополнительных, таких как массаж, спа и т. п. Однако следует учитывать, что именно в организациях, не имеющих муниципального или государственного статуса, которые не могут себе позволить существовать в ценовом эконом-сегменте, конкурентная борьба за потребителей будет наиболее остра;

- в связи с кризисом и снижением общего интереса к фитнесу маркетологи должны учитывать в качестве основных факторов, по которым потребители выбирают организацию, следующие (в различных вариациях в случае различной целевой аудитории) [Смирнова, Михалев, Пищулин, 2010]:

- удобный график работы;
- удобство расположения;
- укомплектованность спортивным оборудованием;
- хорошее техническое состояние;
- доступная стоимость услуг;
- высокая квалификация тренеров и инструкторов;
- возможность заниматься различными видами спорта в одном месте;
- известность (репутация) спортивного клуба;
- наличие дополнительных услуг;
- наличие системы скидок.

Кроме того, следует учесть такие неочевидные факторы, как сезонный спрос у различных групп населения на фитнес-услуги (например, спрос на детские занятия максимально высок в осенне-зимний период, а ближе к весне он заметно снижается в связи с каникулами и подготовками к итоговому контрольным работам и т. п.), общие тенденции развития «психологии» фитнеса, адекватность проводимых рекламных компаний современным реалиям в стране,

а также культурно-этнические и другие особенности месторасположения клуба, музыкальное сопровождение и тому подобные факторы. В этом контексте финтес-организациям следует искать возможность успешной реализации стратегии спортивно-сетевой платформы [Коваленко, 2016]:

- на данный момент в стране наибольший доход фитнес-организациям приносят именно новые клиенты (за счет абонементной системы), поэтому наибольшие усилия компании должны быть сконцентрированы именно на привлечении новых клиентов;

- из-за общего кризиса, который постепенно будет все больше и больше сказываться на фитнес-индустрии, компаниям, чтобы сохранить конкурентоспособность, необходимо будет полностью пересмотреть свои маркетинговые стратегии. Так, например, столь финансово привлекательный до недавнего времени средний ценовой рынок сегодня уже не является таким уж перспективным, и, по мнению некоторых экспертов [Туманова, Иванчик, 2003], многие потребители из среднего и даже бизнес-сегментов будут переходить в экономный. Часть предприятий в попытке увеличить спрос своей потенциальной аудитории вполне могут стать демпинговыми компаниями со всеми последующими губительными последствиями для отрасли. В этом отношении фитнес как никакая другая индустрия «чувствителен» к снижению качества сервиса, что неизменно произойдет в случае проведения демпинговой политики. При этом в среднем ценовом секторе в попытках сохранить и привлечь новых потребителей конкуренция будет как никогда высока, что, скорее всего, приведет к закрытию не слишком рентабельных субъектов отрасли данной категории. В связи со всеми этими тенденциями, чтобы сохранить общую рентабельность рынка и как следствие рентабельность каждого субъекта отрасли, компаниям целесообразно обратить внимание на некоторые аспекты рынка, обойден-

ные в докризисное время. Так, например, объединение усилий в целях получения различной поддержки со стороны государственных структур во всех областях осуществления своей деятельности фитнес-организациями (в том числе рекламно-информационная поддержка) ввиду сложившейся экономической ситуации сегодня как никогда важно.

Не менее важна разработка четкой структуры классификации фитнес-услуг и организаций, так как это позволит:

- четко структурировать и упорядочить фитнес-индустрию;
- сформулировать важнейшие требования к деятельности фитнес-клубов, что в дальнейшем даст возможность оценивать качество предоставляемых ими услуг;
- сформировать конкретные критерии деятельности;
- выделить основные категории;
- создать систему оценки качества спортивно-оздоровительных услуг;
- потребителям спортивно-оздоровительных услуг ориентироваться в отношении мотивов и критериев выбора ими необходимого фитнес-клуба [Силина и др., 2014]. И ввиду практически неизбежного падения интереса к фитнесу со стороны большей части целевой аудитории не менее важны будут программы, направленные на популяризацию фитнеса как альтернативного способа проведения досуга, что, опять же, возвращает к вопросу об эффективности деятельности фитнес-федераций и ассоциаций.

## Заключение

Итак, можно сказать, что в условиях постоянно растущей конкуренции выдержать эту борьбу в состоянии лишь те организации, которые не просто смогут предугадывать тенденции рынка и адекватно на них реагировать, а будут способны по-настоящему влиять на эти тенденции и участво-

вать в их создании. Фитнес относится к тем услугам, спрос на которые чрезвычайно изменчив в зависимости от множества факторов, как внешнеэкономических, так и социально-психологических. Поэтому объекты фитнеса, не понимая до конца своего социального значения как в отношении потребителей, так и в развитии сферы в целом, не смогут в перспективе эффективно продолжать свое существование на рынке. Без решения общеотраслевых проблем невозможно добиться действительного потенциала популярности услуги. А без этого потенциала такая сфера, как фитнес, быстро упрется в свой потолок охвата аудитории, который будет по факту далек от потолка действительного. К тому же компания, стоящая «у руля» каких-либо нововведений, всегда будет пользоваться большей лояльностью со стороны потребителей.

Поэтому рассмотрение конкурентной деятельности фитнес-организации только в аспекте очевидных, измеряемых факторов конкурентоспособности, таких как перечень услуг, цена, техническое оснащение, близрасположенные потенциальные конкуренты и т. п., на самом деле является достаточно ограниченным и даже в перспективе вредным как для организации, так и для отрасли в целом, хотя сегодня это не очевидно, так как спрос пока еще растет. В действительности такой субъект спортивно-оздоровительного рынка, как фитнес, намного более многогранен, чем кажется. Факторов, влияющих на спрос, здесь множество, и для истинно эффективной конкурентной деятельности необходимо, насколько это возможно, учитывать их все. Причем это касается не только таких субъектов фитнеса, как фитнес-клубы, но и фитнес-федераций и ассоциаций, которые сегодня в России в своем большинстве являются скорее предприятиями по торговле сертификатами, практически не выполняя своих прямых обязанностей.

Можно отметить, что сегодня постепенно фитнес-организации придают концеп-

ции социально-этического маркетинга все большее значение. Различные инициативы последних лет, например ФФАР (Федерация фитнес-аэробики России), напрямую связанные с тесным взаимодействием с государственным спортивно-оздоровительным сектором, — одно из подтверждений этого. По мнению автора, это связано как раз с тем, что в современных российских реалиях, с учетом отсутствия в общественном сознании эффекта «новинки» в отношении к фитнесу, классические маркетинговые ходы уже не приносят ожидаемых результатов. Ввиду этого сегодня как никогда будут актуальны нововведения в отношении маркетинговых политик фитнес-организаций, сопряженные с деятельностью в областях конкуренции, которые ранее казались несущественными или невыгодными.

#### Список литературы

1. Березин А. А., Коваленко А. И. Бенчмаркинг в системе конкурентных действий предпринимательских структур // Современная конкуренция. 2014. Том. 8. № 5 (47). С. 117–129.
2. Коваленко А. И. Проблематика исследований много-сторонних платформ // Современная конкуренция. 2016. Т. 10. № 3 (57). С. 64–90.
3. Курашвили В. А. Нерешенные проблемы менеджмента в развитии фитнес-индустрии // Современная конкуренция. 2008. Т. 2. № 2 (8). С. 36–41.
4. Новаторов Э. В. Международные модели маркетинга услуг // Маркетинг в России и за рубежом. 2000. № 3 (17). С. 91–98.
5. Смирнова И. И., Михалев В. В., Пищулин М. В. HYPERLINK «<http://bmsi.ru/source/35c0c697-1ba5-4df5-adb8-9edc37e54201>» \h Бизнес-планирование и мониторинг деятельности физкультурно-оздоровительных комплексов. М., 2010. С. 19, 23.
6. Степанова К. В. Кабинетные исследования отечественного рынка фитнес-услуг // В сб. «Актуальные проблемы науки, экономики и образования XXI века». 2012. С. 340–346.
7. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / пер. с англ. М. Портер. М.: Альпина БизнесБукс, 2006. С. 454.
8. Российская бизнес газета. 2013. № 992. Интервью с экспертами Тумановой Ириной, Иванчик Екатериной.
9. Рубин Ю. Б. Разработка конкурентных стратегий // Современная конкуренция. 2014. Том 8. № 6 (48). С. 102–123.
10. Рубин Ю. Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции: учебник // Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права. М.: Маркет ДС Корпорейшн, 2003. С. 18.



11. Шаталова Т. Н., Давлетбаева Л. Ф. Комплекс маркетинга: сравнительная характеристика концепций «4P» и «4C» // Вестник ОГУ. 2007. №9. С. 106.

## References

1. Berezin A. A., Kovalenko A. I. Benchmarking in the system of firms competitive actions. *Journal of Modern Competition*, 2014, vol. 8, no. 5 (48), pp. 117–129. (in Russian, abstr. in English).
2. Kovalenko A. Multisided platforms research problematic. *Journal of Modern Competition*, 2016, vol. 10, no. 3 (57), pp. 64–90 (in Russian, abstr. in English)
3. Kurashvili V. Open management problems in recreation and fitness industry. *Journal of Modern Competition*, 2008, vol. 2, no. 2 (8), pp. 36–41 (in Russian, abstr. in English).
4. Novatorov Je. V. *Mezhdunarodnye modeli marketinga uslug. Marketing v Rossii i za rubezhom* — International model of marketing services. Marketing in Russia and abroad, 2000, no. 3 (17), pp. 91–98.
5. Porter M. Konkurentnaja strategija: Metodika analiza otraslej i konkurentov. [Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors]. M.: Al'pina BiznesBuks, 2006, p. 454 (in Russian). per. Porter M. The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. N. Y.: Free Press, 1985.
6. *Rossijskaja biznes gazeta* — Russian business newspaper, 2013, no. 992.
7. Rubin Yu. Development of competitive strategies. *Journal of Modern Competition*, 2014, vol. 8, no. 6 (48), pp. 102–123. (in Russian, abstr. in English).
8. Rubin Ju. B. *Teorija i praktika predprinimatel'skoj konkurencii* [The theory and practice of business competition]. Uchebnik. Moskovskij mezhdunarodnyj institut jekonometriki, informatiki, finansov i prava. Moscow, Market DS Korporacij, 2003, p. 19.
9. Shatalova T. N., Davletbaeva L. F. Kompleks marketinga: sravnitel'naja harakteristika koncepcij «4P» i «4C» [Marketing Complex: Comparative characteristics of the concepts of «4P» and «4C»]. *Vestnik OGU*, 2007, no. 9, p. 106.
10. Smirnova I. I., Mihalev V. V., Pishchulin M. V. *Biznes planirovanie i monitoring deyatel'nosti fizkul'turno ozdorovitel'nyh kompleksov* [Business planning and monitoring the activities of sports and recreation complexes], 2012, pp. 19, 23.
11. Stepanova K. V. *Kabinetnye issledovanija otechestvennogo rynka fitnes-uslug*. V sbornike «Aktual'nye problemy nauki, jekonomiki i obrazovanija XXI veka». 2012, pp. 340–346.

---

A. Kukushkin, University «Synergy», Moscow, Russia, Kuk.aka@mail.ru

## Essence of competition activities in fitness in Russia today

The main objective of research was analysis of fitness market in Russian for definition dominant trends in industry in the country; to forecast of market future; to identify the main problems of fitness; to field of competition activity of the organizations and in results of this analysis to make recommendations for service providers in the market. For that objectives were analyzed: history of development of fitness in Russia and abroad; position of the industry in different countries and Russia in our time; the main problems affecting suppliers and consumers in the provision of services in the country, identified by dint of own observations while working in the industry and by evaluating different sources of information, such as articles in newspapers and magazines, interview various experts, research affecting the industry in science magazines and journals; scientific works of different authors, affecting both the fitness industry, and marketing services in general. The thus-obtained information allowed to predict the near future fitness in the country and to identify the steps, the adoption of which is necessary for the further development of the industry. As a result of research concluded that in general the country is taken insufficient action on the part of market participants, which would withdraw the industry out of stagnation, note today. As a result have been proposed actions, the use of which by the supplier will contribute to further development of the sector and the involvement of a larger number of consumers.

**Keywords:** fitness, trends of fitness, competition area, problems of the industry.

### About author:

A. Kukushkin, Postgraduate Student

### For citation:

Kukushkin A. Essence of competition activities in fitness in Russia today. *Journal of Modern Competition*, 2016, vol. 10, no. 4 (58), pp. 96–112 (in Russian, abstr. in English).