

Палов Артём Дмитриевич, студент магистратуры, Финансовый Университет при Правительстве Российской Федерации, г. Москва

ЦИФРОВАЯ СТРАТЕГИЯ СПОРТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ: ОТ ОЦЕНКИ ЦИФРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА К ПОСТАНОВКЕ КРІ

Аннотация

В данной статье исследуются основы формирования цифровой стратегии в спортивной организации. В статье рассмотрены понятие цифрового потенциала и его структура, а также модель оценки цифровой зрелости по шести составляющим, на основе чего предложены методические подходы к разработке системы ключевых параметров (КРІ) в рамках цифровой трансформации организации. Выявлены трудности цифровизации на основе аналитики отечественного и зарубежного опыта, в том числе определены рекомендации по формированию цифровой стратегии в спортивной организации.

Annotation

This article explores the foundations of digital strategy formation in a sports organization. The article considers the concept of digital potential and its structure, as well as a model for assessing digital maturity by six components, on the basis of which methodical approaches to developing a system of key parameters (KPI) within the framework of the digital transformation of an organization are proposed. Difficulties of digitalization were identified on the basis of analysis of domestic and foreign experience, including recommendations for the formation of a digital strategy in the sports organization.

Ключевые слова: цифровая стратегия, спортивная организация, цифровой потенциал, цифровая зрелость, КРІ, цифровая трансформация, управление спортом, ключевые показатели эффективности.

Keywords: digital strategy, sports organization, digital potential, digital maturity, KPI, digital transformation, sports management, key performance indicators

ВВЕДЕНИЕ

Цифровизация трансформирует все сферы общественной жизни, включая физическую культуру и спорт. Такие спортивные организации, как профессиональные клубы, лиги, региональных федераций и ДЮСШ сталкиваются с тем, что появляется потребность в пересмотре управленческих решений, обусловленной в необходимости внедрения цифровых платформ, а также формирования стратегии цифрового развития. Многие спортивные организации в рамках цифровой трансформации производят закупку программного обеспечения без должного анализа системной стратегии. По данным исследования С. Мохаммади с соавт. (2023), 80% спортивных организаций по всему миру ставят в приоритет цифровую трансформацию, при этом от 70% проектов по цифровизации не достигают успеха по причине отсутствия качественной стратегии [1].

По данным мониторинга Министерства спорта Российской Федерации, который был проведён при помощи анкетирования 81 регионов по 43 показателям цифровизации, индекс цифровой трансформации организаций физической культуры и спорта составил 15,7%. Согласно данным мониторинга, в основном сложности были в области цифровых сервисов для граждан и управления данными [2]. Помимо всего прочего, 7 февраля 2024 года Председатель Правительства Российской Федерации М.В. Мишустин утвердил Стратегическое направление в области цифровой трансформации физической культуры и спорта до 2030 года (Распоряжение №264-р), которое определяет создание единой цифровой среды в отрасли как государственный приоритет [3].

Вышеуказанные тезисы определяют актуальность разработки подхода к формированию цифровой стратегии в спортивной организации. Существует

необходимость, как и диагностика цифрового потенциала, так и постановка ключевых показателей эффективности. Цель статьи — систематизация фундаментальных и практических основ формирования цифровой стратегии в спортивной организации, а также предложение инструментов для реализации данной стратегии.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

1. Цифровой потенциал спортивной организации: понятие и структура

В рамках понятия цифрового потенциала организации понимают совокупность технических, человеческих, и организационных ресурсов, располагающимися в спортивной организации для реализации проектирования, внедрения и масштабирования цифровых инноваций в своей деятельности. Данное понятие также включает в себя компетенции персонала, организационную культуру, качество данных, в том числе и институциональные условия, как, например, нормативное регулирование, доступность государственных цифровых платформ (таких как АИС «Мой спорт») и государственную поддержку [4].

С. Мохаммади с соавт. (2023) в рамках своего исследования выделяют следующие уровни цифровой зрелости организации: «цифровые новички», «цифровые последователи», «цифровые консерваторы», «цифровые лидеры» [1]. Согласно данным И.В. Николаева (2025), примерно 65% российских организаций в области физической культуры и спорта находятся на первых двух уровнях, при этом на четвертом уровне находятся примерно 6% организаций [7].

В рамках формирования цифровой стратегии, в первую очередь необходима диагностика цифровой зрелости. Согласно данным Sport England «Digital Futures 2024», средняя по цифровой зрелости составила 51%. Организации, которые имели опыт многолетнего мониторинга, показали средний уровень цифровой зрелости, составляющий 66%. Данные цифры

свидетельствует о том, что осознание собственной зрелости в организации стимулирует развитие [8].

Таблица 1. Уровни цифровой зрелости спортивных организаций.

Уровень	Технологии	Работа с данными	Стратегия	Типичный пример
Цифровые новички	Разрозненные, не интегрированы	Не собираются или Excel	Отсутствует	ДЮСШ без CRM и аналитики
Цифровые последователи	Отдельные системы (CRM или ERP)	Базовый сбор, нет анализа	Частичная	Клуб с единственной платформой
Цифровые консерваторы	Несколько систем, слабая интеграция	Аналитика по отдельным задачам	Есть, но не реализована	Средний региональный клуб
Цифровые лидеры	Единая экосистема, AI и Big Data	Централизованная, real-time	Реализуется системно	Ведущие европейские клубы, НБА

Составлено автором на основе [1, 7, 8]

2. Методология формирования цифровой стратегии спортивной организации

Под цифровой стратегией спортивной организации понимается управленческая документация, которая внедрена в основную стратегию организации. Цифровая стратегия определяет приоритеты внедрения цифровых технологий для того, чтобы достигнуть спортивные, коммерческие и социальные цели. Цифровая трансформация организации невозможна без формирования стратегии, в рамках которой проводится диагностика и стратегическое целеполагания. Отсутствие данных пунктов приводит к провалу цифровых инициатив [1].

Исходя из анализа практик ведущих спортивных лиг и федераций представляется алгоритм для разработки цифровой стратегии в спортивной организации [6, 10]:

1. Цифровой аудит.
2. Диагностика уровня зрелости.
3. Выявление «болевых точек».
4. Определение стратегических приоритетов.
5. Формулировка целей и KPI.
6. Разработка дорожной карты.
7. Мониторинг и корректировка.

3. Система KPI для цифровой стратегии спортивной организации

Разработка системы ключевых показателей эффективности (KPI), позволяет оценить прогресс в рамках цифровой стратегии по разным направлениям. Ключевые показатели эффективности возможно разделить по четырём блокам:

- Блок управления процессами. В данном блоке ключевыми показателями являются: доля цифровизации документооборота; срок подготовки регулярной отчётности; уровень интеграции учётных систем. Согласно данным Panorama Consulting: 74,8% составили организации, которые внедрили ERP-системы, и в связи с этим отмечат рост производительности труда [6].
- Блок работы с болельщиками и коммерцией. Ключевыми показателями в данном блоке являются: доля онлайн-продаж в общем объёме выручки с билетов; NPS; LTV. Мировая индустрия вовлечения болельщиков в 2024 году составила 16,2 млрд долл. США и увеличится до 66,7 млрд долл. к 2034 году [11].
- Блок спортивных результатов. В данном блоке показатели связаны с эффективностью тренировочного процесса: уменьшение травм у главных игроков, надёжность моделей в прогнозировании потенциала игроков, оценка данных физических показателей спортсменов, собранных с помощью носимых устройств. Согласно данным MIT Sloan Sports Analytics Conference, организации, которые систематизировано подходят к

использованию спортивной аналитики, улучшают свои спортивные показатели в среднем на 8–12% [7].

- Блок социальной функции и государственной интеграции. Основными показателями в данном блоке являются: количество пользователей цифровых сервисов; доля населения, вовлеченного в программу «Спорт — норма жизни».

Таблица 2. Система KPI цифровой стратегии спортивной организации.

Блок стратегии	Стратегическая цель	Ключевые KPI	Ориентир / бенчмарк
Управление процессами	Автоматизация документооборота и отчётности	Доля цифровых документов (%); время подготовки отчёта (дней)	Сокращение времени на 40% (на основе практики ERP-внедрений)
Болельщики и коммерция	Рост онлайн-продаж и вовлечённости болельщиков	Доля онлайн-продаж (%); NPS болельщика; LTV	Рост онлайн-продаж на 20% за сезон; NPS > 50
Спортивный результат	Снижение травматизма; рост эффективности скаутинга	Кол-во травм осн. состава; % успешных трансферов; показатели нагрузки	Снижение травматизма на 15% за 2 сезона
Социальная функция и гос. интеграция	Охват граждан цифровыми сервисами	Кол-во активных пользователей ФГИС; % электронных заявок	Целевые показатели Стратегии до 2030 года [3]

Составлено автором на основе [2, 3, 6, 7, 11]

4. Барьеры реализации цифровой стратегии

Несмотря на возможности, которые приходят вместе с цифровой трансформацией, ее внедрение сталкивается с множеством барьеров. Согласно исследованию, З. Мондайлзаде с соавт. (2022) были выявлены три группы барьеров [12].

Структурные барьеры (нехватка финансирования — факторная нагрузка 0,65; дефицит квалифицированных специалистов — 0,65) являются ключевыми трудностями в рамках цифровой трансформации. Под поведенческими барьерами понимается нежелание руководства принимать технологические риски (0,61), в том числе и сопротивление персонала (около 0,50).

В рамках деятельности отечественных организаций ключевым барьером является фрагментации данных. Разрозненность данных, хранящихся в разных несвязанных системах препятствует полноценному анализу и принятию управленческих решений на основе этих данных.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На основе исследования, можно сделать вывод, что диагностика цифрового потенциала является фундаментом в рамках разработки цифровой стратегии спортивной организации. Если пропустить этот шаг, то интеграция цифровых решений может стать невозможным из-за отсутствия понимания их применения в системе управления.

Цифровая стратегия организации должна быть внедрена в общую стратегию организации, а также быть привязана к конкретным показателям КРІ, которые должны охватывать основные области: управление процессами, работа с болельщиками и коммерция, спортивный результат, социальная функция и государственная интеграция.

Основными препятствиями реализации цифровой стратегии являются недостаток финансирования, дефицит квалифицированных специалистов, а также разрозненность данных.

Литература

1. Mohammadi S., Heidari A., Navkhsi J. Proposing a Framework for the Digital Transformation Maturity of Electronic Sports Businesses in Developing Countries // Sustainability. – 2023. – № 16. – DOI: 10.3390/su151612354.

2. Министерство спорта Российской Федерации. Итоги мониторинга уровня цифровой трансформации физической культуры и спорта в 81 регионе Российской Федерации. [Электронный ресурс]. – URL: <https://sportsoft.ru/blog/news/minsport-izuchil-uroven-cifrovizacii-v-81-rossijskom-regione.html> (дата обращения: 25.04.2026).
3. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 07 февраля 2024 г. №264-р «Об утверждении стратегического направления в области цифровой трансформации физической культуры и спорта до 2030 года». [Электронный ресурс]. // Распоряжение Правительства Российской Федерации. – URL: <http://government.ru/docs/50812/> (дата обращения: 25.04.2026).
4. Kittikumpanat M. A Conceptualized Model of Digital Transformation for Sport Organization in Thailand [Электронный ресурс]. // Turkish Journal of Computer and Mathematics Education. – URL: <https://www.n3xtsports.com> (дата обращения: 25.04.2026).
6. N3XT Sports. Sport's Digital & Data Transformation Guidebook 2024–2025. [Электронный ресурс]. // N3XT Sports. – URL: <https://www.n3xtsports.com> (дата обращения: 25.04.2026).
7. Николаев И.В. Трансформация моделей спортивного менеджмента в условиях цифровизации экономики: стратегические императивы и организационные инновации [Электронный ресурс]. // Вестник евразийской науки. – URL: <https://esj.today/PDF/35FAVN225.pdf> (дата обращения: 25.04.2026).
8. Sport England. Digital Futures 2024 Report. [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.sportengland.org/news-and-inspiration/digital-futures-2024-report> (дата обращения: 25.04.2026).
9. Kane G.C., Palmer D., Phillips A.N., Kiron D., Buckley N. Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation [Электронный ресурс]. // MIT Sloan Management Review & Deloitte University Press. – URL:

<https://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drives-digital-transformation/>
(дата обращения: 25.04.2026).

10. N3XT Sports. Sport's Digital & Data Transformation Guidebook 2023–2024. [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.n3xtsports.com/wp-content/uploads/Sports-digital-and-data-transformation-guidebook-2023-2024.pdf> (дата обращения: 25.04.2026).
11. Market.us. Fan Engagement Market – Global Forecast to 2034. 2024. [Электронный ресурс]. – URL: <https://market.us/report/fan-engagement-market/> (дата обращения: 25.04.2026).
12. Mondailzadeh Z., Rezaei F., Akbari M. Barriers to Implementing Innovation in Sports Clubs // Journal of New Studies in Sport Management. – 2022. – Т. 2022, № 2. – P. 481–491.