



ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В УПРАВЛЕНИИ СПОРТОМ

Научная статья

<https://doi.org/10.62105/2949-6349-2026-3-2-e200609>

УДК 796.062

Цифровая трансформация российских спортивных организаций: кросс-кейсовый анализ

А. К. Сельский¹✉

¹ Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», г. Москва, Российская Федерация

✉ aselskiy@hse.ru

Аннотация

Актуальность. Цифровая трансформация спортивных организаций — важное направление госполитики в сфере физкультуры и спорта. Несмотря на рост технологических решений, системных исследований реальных проблем и эволюции практик цифровизации в российских спортивных организациях недостаточно.

Цель. Выявление общих закономерностей, проблемных зон и типовых решений цифровой трансформации российских спортивных организаций на основе анализа практико-ориентированных проектов 2021–2026 гг.

Методы. Вторичный анализ семи кейсов из выпускных квалификационных работ слушателей программ РМОУ. Применены тематический анализ, типологизация проблем (процессные, коммуникационные, мотивационные, инфраструктурные), кросс-кейсовое сравнение и контент-анализ (163 смысловые единицы, 58 групп).

Результаты. Доминирует ручной учёт и бумажный документооборот (36,6% проблемных упоминаний, 6 из 7 кейсов). Портфель решений инвариантен: CRM, сайты с личными кабинетами, ГИС. Эволюция приоритетов: от базовой автоматизации (2021–2022) к персонализации, прозрачности и доверию (2025–2026). Уровень цифровой зрелости начальный; количественная оценка эффектов — лишь в трёх кейсах.

Выводы. Предложенная типология проблем и инвариантный портфель решений могут использоваться для диагностики цифровой зрелости и планирования изменений. Цифровая трансформация в российской спортивной отрасли эволюционирует от автоматизации учёта к повышению легитимности управленческих решений.

Ключевые слова: цифровая трансформация, спортивные организации, кросс-кейсовый анализ, контент-анализ, CRM, цифровая зрелость, физическая культура и спорт



INFORMATION TECHNOLOGY IN SPORTS MANAGEMENT

Research article

<https://doi.org/10.62105/2949-6349-2026-3-2-e200609>

UDC 796.062

Digital Transformation of Russian Sport Organizations: A Cross-case Analysis

A. K. Selskiy¹✉

¹ HSE University, Moscow, Russian Federation

✉ aselskiy@hse.ru

Abstract

Relevance. The digital transformation of sports organizations is an important area of state policy in physical culture and sports. Despite the growing number of technological solutions, systematic research on actual problems, typical approaches, and evolution of digitalization practices in Russian sports organizations is lacking.

Aim. To identify common patterns, problem areas, and typical technological solutions for the digital transformation of Russian sports organizations based on a systematic analysis of practice-oriented projects from 2021 to 2026.

Methods. Secondary analysis of seven case studies from graduate theses of students at the Russian International Olympic University. Thematic analysis, problem typologization (process, communication, motivational, infrastructural), cross-case comparison, and content analysis (163 semantic units grouped into 58 categories) are applied.

Results. Manual record-keeping and paper document flow dominate (36.6% of problem mentions, 6 out of 7 cases). The portfolio of proposed solutions is invariant: CRM systems, websites with personal accounts, government information systems. An evolution in priorities is observed: from basic automation (2021–2022) to personalization, transparency, and user trust (2025–2026). Digital maturity remains initial; quantitative effect assessments are present in only three cases.

Conclusions. The proposed typology of problems and invariant solution portfolio can be used for diagnosing digital maturity and planning changes. Digital transformation in the Russian sports sector is evolving from process automation toward enhancing the legitimacy of management decisions.

Keywords: digital transformation, sports organizations, cross-case analysis, content analysis, CRM, digital maturity, sports management



Введение

Цифровая трансформация спорта представляет собой многоуровневый и междисциплинарный процесс, затрагивающий управление, коммуникации, аналитику и взаимодействие со стейкхолдерами, охватывающий наряду со спортивной сферой целый ряд смежных областей, от медицины и образования [1] до финтеха [2]. Развитие цифровых технологий в отрасли особенно детально изучено на примере футбола как наиболее популярного и коммерциализированного вида спорта [3]. Например, систематический обзор [4] отражает приоритет внедрения в профессиональном футболе конкретных прикладных ИТ-решений, таких как VAR (видеопомощник судьи) и системы мониторинга игроков. За пределами профессионального спорта российский кейс цифровизации рассматриваемой сферы считается во многом продиктованным пандемией COVID-19 [1], а переход в целом консервативных спортивных организаций к стратегическому планированию цифровых изменений стимулируется трансформационными инициативами государства, такими как национальные цели развития Российской Федерации¹.

Направления цифровизации в отрасли выходят далеко за рамки работы над спортивными результатами, что подчеркивается как официальными документами², так и академическими авторами [5]. В недавнем исследовании некоммерческих спортивных организаций среди драйверов цифровизации указаны организационные потребности, давление среды и необходимость удержания участников, волонтеров и партнеров [6]. Можно утверждать, что цифровая трансформация спортивных организаций, начинаясь с автоматизации ключевых процессов, охватывает затем их более широкий спектр, влияя на институциональные изменения спортивной системы, корпоративное и государственное управление, межотраслевые связи [7]. Однако ядром цифровизации служит переход от фрагментарного администрирования и общедоступного программного обеспечения (ПО), такого как Excel, к управлению жизненным циклом отношений с целевыми аудиториями. Исследователи, например, [8], отмечают в данном контексте важность CRM-систем, позволяющих спортивным организациям привлекать новых посетителей и удерживать существующих за счет анализа поведенческих данных и персонализации подхода, а также способствующих улучшению внутриорганизационных показателей и эффективности управленческих решений.

Вместе с тем, цифровая трансформация спортивной организации не может сводиться к внедрению ПО [9]. Не менее важны характеристики организационной культуры, включая сопротивление изменениям, а также наличие необходимых компетенций. Например, системы оценки эффективности в организациях за счет внедрения цифровых продуктов становятся более динамичными, адаптивными и приближенными к реальному времени [10]. Во взаимодействии со внешними аудиториями это отражается на быстром развитии практик клиентоцентричности, от проектирования пути клиента (англ. customer journey map – CJM) до сбора и анализа метрик, таких как индекс лояльности (NPS) [11].

Таким образом, организационные эффекты являются неотъемлемой частью проектов цифровой трансформации. Справедливо, однако, и обратное: успешности ИТ-инициатив

¹Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года». URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/50542>

²Распоряжение Правительства РФ от 07.02.2024 № 264-р (ред. от 21.10.2024) «Об утверждении стратегического направления в области цифровой трансформации физической культуры и спорта на период до 2030 года» // Собрание законодательства РФ. 2024. № 7. — Ст. 1053. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1304857519>



в наибольшей степени угрожают именно нетехнологические организационные барьеры: нехватка компетенций, сопротивление изменениям, незрелость управленческих практик [6].

Итак, литература подтверждает эффективность цифровых инструментов, но оставляет недостаточно исследованными пути их внедрения и применения в спортивных организациях, в том числе в РФ. Большинство работ сосредоточено на описании конкретных технологий, либо обзорных рамок, однако редко погружается в вопросы связанной с внедрениями эволюции организаций. Это связано, в том числе, со специфичностью субъектов спорта как объекта исследования, сочетающего черты государственных, некоммерческих и коммерческих структур, что требует учета как внутренних управленческих, так и внешних регуляторных факторов.

Цель настоящего исследования – выявление общих закономерностей, проблемных зон и типовых технологических решений цифровой трансформации российских спортивных организаций на основе систематического анализа и кросс-кейсового сравнения проектов, реализованных или разработанных в 2021-2026 гг.

В соответствии с данной целью в работе проверяются следующие исследовательские гипотезы:

Н1. На фоне широкой рамки цифровых решений для спорта фактические задачи ИТ-внедрений в российских спортивных организациях в настоящее время существенно лимитированы низким уровнем цифровой зрелости отрасли и нехваткой ресурсов для реализации изменений.

Н2. Фактическим «ядром» цифровизации на организационном уровне в отрасли являются CRM-система, либо ее эквиваленты.

Н3. Эффекты цифровой трансформации спортивных организаций распространяются за рамки повышения эффективности тех или иных процессов, стимулируя также позитивные изменения на уровне системы мотивации, организационной культуры и, в конечном итоге, вовлеченности населения в занятия физической культурой и спортом.

Для достижения поставленной цели и проверки гипотез решаются следующие задачи: отбор и систематизация релевантных кейсов; разработка комбинированной аналитической рамки; тематический анализ, типологизация проблем и кросс-кейсовое сравнение; контент-анализ ключевых терминов; формулирование эмпирически обоснованных утверждений о закономерностях цифровой трансформации; разработка практических рекомендаций для спортивных организаций.

Данная статья носит обзорно-аналитический характер и основана на систематизации и вторичном анализе данных семи выпускных квалификационных работ, выполненных слушателями Российского международного олимпийского университета (РМОУ) в 2021–2026 гг. Исходные работы представляют собой практико-ориентированные проекты цифровой трансформации спортивных организаций, подготовленные их действующими сотрудниками и руководителями. Автор статьи: 1) осуществил отбор и систематизацию кейсов на основе единых критериев (релевантность, разнообразие организационных форм, документальная полнота, хронологический охват); 2) разработал комбинированную аналитическую рамку, сочетающую процессный анализ, организационный дизайн и институциональную теорию; 3) провел тематический анализ, типологизацию проблем, кросс-кейсовое сравнение и контент-анализ ключевых терминов; 4) сформулировал эмпирически обоснованные утверждения о закономерностях цифровой трансформации спортивных организаций РФ, а также эволюции подходов. При этом автор не принимал участия в сборе первичных данных, описанных в исходных кейсах, и не несет ответственности за достоверность представленных там фактов.



Материалы и методы

Исследование базируется на смешанном анализе кейсов с элементами сравнительного и типологического анализа (кросс-кейсовый синтез для выявления общих закономерностей и типологии решений). Согласно литературе, кросс-кейсовый метод позволяет «мобилизовать» результаты отдельных кейсов за счет аккумуляции данных, их сопоставления и получения за счет этого нового знания [12]. В настоящее время данный метод успешно применяется при анализе эффектов цифровой трансформации, например, внедрения цифровых двойников [13] и адаптации спортивных брендов к метавселенным [14].

Таблица 1: Перечень рассматриваемых организационных кейсов и задач цифровой трансформации в рамках них

Table 1: List of considered organizational cases and digital transformation tasks within them

№ п/п	Организация	Задачи цифровой трансформации	Год
1	Федерация баскетбола Ростовской области	Переход от бумажного документооборота, отчетности и записи в секции на единую цифровую платформу с онлайн-сервисами.	2021
2	ФГБУ «Юг-Спорт»	Переход от ручного согласования заявок на проведение спортивных мероприятий на ИТ-систему с личным кабинетом заказчика и координацией подразделений.	2021
3	Федерация гребного спорта России	Внедрение CRM-системы и прозрачной модели распределения ролей.	2022
4	Министерство спорта Новосибирской области	Автоматизация согласования бюджетов спортивных мероприятий на базе уже внедренной в регионе государственной информационной системы (ГИС).	2022
5	Ассоциация клубов по художественной гимнастике	Переход от ручной консолидации данных в Excel к веб-сайту с личными кабинетами тренера, руководителя и спортсменов.	2025
6	Межрегиональная физкультурно-спортивная общественная организация «Новая лига»	Переход от учета в Excel и приема заявок по электронной почте к сквозной автоматизированной регистрации, оплате и учету членов лиги через CRM-систему и сайт.	2025
7	Федерация муайтай России	Автоматизация управления «листом ожидания» и уведомлениями о турнирах для обеспечения прозрачности отбора в сборную.	2026

В нашем случае анализу подвергнуты проектируемые, реализуемые, либо завершённые проекты цифровизации, детально описанные как кейсы слушателями образовательных программ «Мастер спортивного администрирования» и «Мастер спортивного управления» РМОУ в рамках практико-ориентированных выпускных квалификационных работ. Их авторами выступили действующие сотрудники и руководители соответствующих организаций. Для исследования отобрано 7 релевантных кейсов объемом от 16 до 93 страниц.

Критериями отбора стали:

1) релевантность (наличие описания реализованного или детально проработанного проекта цифровой трансформации в спортивной организации);



2) разнообразие организационных форм в рамках кейсов;

3) документальная полнота и проработка описаний бизнес-процессов, технико-экономических обоснований, смет, планов реализации;

4) хронологический охват за последние пять лет. Общий перечень кейсов представлен в таблице 1.

В ходе данного исследования применены следующие аналитические процедуры:

1) тематический анализ (выделение повторяющихся проблем, решений и эффектов в текстах кейсов),

2) типологизация (группировка выявленных проблем по 4-компонентной типологии – процессные, коммуникационные, мотивационные, инфраструктурные),

3) кросс-кейсовое сравнение (сопоставление организационного контекста, выбранных технологических решений и достигнутых результатов),

4) качественное обобщение (формулирование эмпирически обоснованных утверждений о закономерностях цифровой трансформации в субъектах физической культуры и спорта РФ).

Как показал предварительный анализ исходных работ, редукция цифровой трансформации к одному только технологическому измерению (выбор CRM, сайта, эквайринга или иной функциональности) не позволяет выявить причины внедрения разных решений и с разной степенью успешности в схожих организационных контекстах. В этой связи анализ кейсов проводился в комбинированной рамке, сочетающий процессный анализ, организационный дизайн и институциональную теорию (влияние внешней среды на цифровую трансформацию).

Хотя исследование построено на вторичных источниках, исходные кейсы формировались с использованием первичных данных: интервью и опросов (4 из 7 кейсов), анализа внутренней документации для проектирования целевых процессов и элементов ИТ-архитектуры (3/7), анализа пользовательского опыта (2/7). Поэтому, в рамках рассматриваемых кейсов нами дополнительно проведен контент-анализ, смысловой единицей которого является слово или устойчивое словосочетание, относящееся к тематике цифровой трансформации. Анализ охватывает 4 категории:

1) методы и инструменты;

2) проблемные зоны (недостатки текущего состояния);

3) целевые технологические решения;

4) ожидаемые эффекты (описание желаемого состояния). Подсчитывалась частотность каждой единицы в текстах работ, включая как прямые употребления, так и синонимичные выражения, группируемые по смыслу.

Всего в 7 кейсах выявлено 163 смысловых единицы, объединенные по итогам анализа в 58 групп.

В совокупности предложенная рамка позволяет интегрировать исходные работы, построенные на базе различных методов, без приведения их к единому упрощенному знаменателю, но с обеспечением корректных смысловых обобщений.



Результаты

Описание рассматриваемых кейсов

Кейс 1. Федерация баскетбола Ростовской области³ – региональная федерация с подотчетными организациями, развивающими баскетбол как базовый вид спорта (45 учреждений, более 7 тыс. занимающихся). Ростовская область заняла 48-е место в рейтинге цифровой трансформации регионов Минспорта России с общим индексом цифровой зрелости около 11%⁴. Основные проблемы включали: бумажный документооборот при проведении соревнований, трудности со сбором и сведением отчетности и статистики, дублирование и противоречивость данных в различных реестрах, длительный цикл присвоения спортивных разрядов, отсутствие онлайн-сервисов для граждан. Ключевая задача цифровизации – переход к единой цифровой платформе с онлайн-сервисами для граждан и спортивных организаций. Выбранное решение – региональная цифровая платформа, включающая открытую подсистему для граждан (афиша, билеты, онлайн-тренировки), подсистемы «Спортивные кадры» (ID спортсмена, тренеры, судьи), «Объекты спорта», «Спортивные учреждения» (онлайн-запись), «Спортивные соревнования» (календарный план, онлайн-трансляции, результаты) и «Аналитика». Статус внедрения: не реализовано.

Кейс 2. Федеральное государственное бюджетное учреждение (ФГБУ) «Юг Спорт»⁵, объединяющее ряд спортивных объектов г. Сочи (стадион им. Метревели, Центр парусного спорта, Федеральный центр единоборств, Центр тяжелой атлетики, тренировочное поле), а также филиал в Кисловодске, ежегодно принимает более 400 учебно-тренировочных сборов и соревнований. Исходная проблема – прием и обработка заявок на спортивные мероприятия по телефону или электронной почте. Согласование с руководством занимало до одной недели, проверка доступности объектов и номеров в гостинице выполнялась вручную, координация задействованных подразделений (служба эксплуатации, гостиничный комплекс, бухгалтерия, медслужба) – через служебные записки без системы контроля исполнения. Ключевая задача цифровизации – трансформация указанного процесса через внедрение ИТ-системы с личным кабинетом заказчика и сквозной координацией подразделений. Для этого предложены CRM-системы Bitrix24 и ADVANTA с детализацией распределения функциональности между ними, а также их интеграция с ПО «1С: Бухгалтерия». Прогнозируемое сокращение трудозатрат на принятие решений – 30% в год при бюджете проекта около 10 млн рублей. Статус внедрения: осуществляется.

Кейс 3. Федерация гребного спорта России⁶. Исходные проблемы: 1) размытые зоны ответственности и несбалансированность мотивации персонала; 2) интуитивные процессы управления без единых шаблонов документов; 3) недостаточная релевантность

³Гогия Е.О. Концепция единой цифровой платформы для автоматизации ключевых сервисов по баскетболу в Ростовской области : выпускная квалификационная работа слушателя программы профессиональной переподготовки / Е.О. Гогия ; РМОУ. Сочи, 2021. 87 с. Рукопись.

⁴Минспорт России оценил уровень цифровизации физической культуры и спорта в регионах // Comnews, 10.12.2020. URL: <https://www.comnews.ru/content/212108/2020-12-10/2020-w50/minsport-rossii-ocenil-uroven-cifrovizacii-fizicheskoy-kultury-i-sporta-regionakh>

⁵Горляк А.А. Подходы цифровой трансформации к организации и проведению спортивных мероприятий в ФГБУ «Юг Спорт» : выпускная квалификационная работа слушателя программы профессиональной переподготовки / А.А. Горляк ; РМОУ. Сочи, 2021. 50 с. Рукопись.

⁶Букреев С.А. Оптимизация работы Федерации гребного спорта России с использованием CRM-системы : выпускная квалификационная работа слушателя программы профессиональной переподготовки / С.А. Букреев ; РМОУ. Сочи, 2022. 17 с. Рукопись.



данных для принятия решений из-за отсутствия единого их источника и нерегулярных внутренних коммуникаций. Ключевая задача цифровизации – внедрение CRM-системы и модели распределения ролей с прозрачными целевыми показателями. В качестве решения разработана модель распределения ролей из 8 функциональных блоков: «Сборная», «Региональное развитие», «Инвентарь», «Логистика», «Взаимодействие с вышестоящими структурами», «Образование и развитие», «PR и маркетинг», «Бухгалтерский учет». Для каждого блока определен принцип формирования целевых показателей и внесения данных о результатах. В качестве CRM-системы предложена Airtable – облачный сервис с поддержкой таблиц, форм, календарей, канбан-досок и диаграмм Ганта. Бюджет подписки на систему оценен в 50 тыс. руб., экономический эффект – в 2,4 млн рублей в год за счет оптимизации двух штатных единиц. Статус внедрения: не реализовано.

Кейс 4. Министерство спорта Новосибирской области⁷. В области более 80 региональных федераций по видам спорта получают поддержку из областного бюджета. Процесс формирования, согласования и утверждения соответствующих расходов осуществлялся «бумажным» способом с задействованием не менее 8 сотрудников, трудозатратами от 2 до 7 дней на каждый вид спорта (суммарно около 2 800 человеко-часов в год) и повтором этого цикла при корректировках (от 2 до 10 раз в год). Общие расходы на оплату труда и отчисления превышали 1 млн руб. в год, из которых 600 тыс. руб. связаны с ручной обработкой документов (потенциальная экономия при автоматизации). Ключевая задача – автоматизировать согласование бюджетов спортивных мероприятий в функциональной связке с единым календарным планом, через модернизацию ГИС «Статспорт», внедренной в области. Работы охватывают три подсистемы: «Лимиты» (автоматизирует процесс согласования бюджетных лимитов), «Календарь событий» (модернизирован для отражения бюджетов планируемых расходов на каждое спортивное мероприятие), «Бюджетирование» (полный цикл формирования, согласования и утверждения бюджетов). Статус внедрения: реализовано.

Кейс 5. Ассоциация спортивных клубов по художественной гимнастике⁸, учрежденная Всероссийской федерацией художественной гимнастики в 2011 году для объединения школьных, студенческих и спортивных клубов, включает 56 регионов РФ и более 7 тысяч гимнасток. Учетная функция в Ассоциации начиналась с Excel-файла и его заполнения на основе информации от пользователей в «ручном режиме». При росте количества клубов, пользователей и объема отчетности данный формат перестал справляться с задачами. Отсутствовала единая точка доступа к рейтингам, расписанию соревнований, документации. Пользователи (тренеры, спортсмены, руководители клубов) были вынуждены запрашивать информацию по административным каналам. Ключевая задача цифровизации – внедрение платформы, позволяющей автоматизировать учет и взаимодействие. Выбранное решение: веб-сайт Ассоциации с разделами «Рейтинг» (поиск и сортировка спортсменок по году рождения, клубу, региону, дисциплинам), «Соревнования» (расписание, протоколы, инструкции для организаторов), «Сборная» (цифровые профили спортсменок), «Документы» (Устав, правила судейства, структура соревнований и др.). Ключевое нововведение – личные кабинеты руководителя (дашборды с графиками

⁷Ермаков А.Н. Проект доработки государственной информационной системы Новосибирской области «Статспорт» в целях цифровизации процесса бюджетирования спортивных мероприятий : выпускная квалификационная работа слушателя программы профессиональной переподготовки / А.Н. Ермаков ; РМОУ. Сочи, 2022. 16 с. Рукопись.

⁸Капранова О.С. Проект цифровой трансформации Ассоциации спортивных клубов по художественной гимнастике : выпускная квалификационная работа слушателя программы профессиональной переподготовки / О.С. Капранова ; РМОУ. Сочи, 2025. 28 с. Рукопись.



участников, оплат, распределения по дисциплинам), тренера (предстоящие мероприятия, графики занятий, функционал подачи заявок на соревнования) и спортсменки (с акцентом на визуальный и игровой контент). Статус внедрения: реализовано.

Кейс 6. Межрегиональная физкультурно-спортивная общественная организация (МФСОО) «Новая лига»⁹ объединяет более 3 000 спортсменов художественной гимнастики из 17 регионов РФ. Число участников с момента создания организации (2016) выросло в 30 раз, однако бизнес-процессы по-прежнему подразумевали ведение базы членов в Excel, учет участников турниров и контроль оплаты ежегодных взносов вручную по квитанциям. Прием заявок на соревнования осуществлялся через электронную почту, списки формировались вручную, практически отсутствовала маркетинговая коммуникация, не учитывался пользовательский опыт. Ключевая задача цифровизации – сквозная автоматизация процессов регистрации, платежей и учета членов организации посредством CRM-системы и веб-интерфейса. Выбранное решение – веб-сайт на основе конструктора Tilda, а также CRM-система AmoCRM, интернет-эквайринг для приема онлайн-платежей и сервис веб-аналитики Яндекс.Метрика для сбора данных о поведении пользователей. Общий бюджет затрат – около 83 тыс. рублей в год. Ожидаемые результаты – сокращение рутинной ручной работы сотрудников, улучшение пользовательского опыта членов организации. Статус внедрения: реализовано.

Кейс 7. Федерация муайтай России¹⁰. Исходная проблема: отсутствие формализованной и прозрачной системы перехода спортсменов между возрастными группами и отбора в сборную, особенно при смене возрастной категории. Федерация проводит «корректировочные турниры» для замещения вакантных мест, однако информация о них распространяется через личные звонки, закрытые чаты и «сарафанное радио», в связи с чем более информированные спортсмены и тренеры получают больший шанс на попадание в сборную. Ключевая задача цифровизации – с помощью цифровой платформы обеспечить прозрачное управление «листом ожидания» и уведомлениями о корректировочных турнирах при отборе в сборную. Выбранное решение: цифровая платформа с мобильным приложением, и веб-панелью администратора, 6 пользовательских ролей. Система должна автоматически отслеживать смену возрастной категории спортсмена, формировать «лист ожидания» из призеров предыдущего первенства и отправлять им пуш-уведомления с предложением зарегистрироваться на корректировочный турнир. Разработан прототип функциональных требований, включающий профиль спортсмена, рейтинг кандидатов, календарь соревнований и сборов, чаты для коммуникации и структурированную обратную связь для непрошедших отбор. Эффектами должны стать: сокращение времени регистрации на корректировочные турниры; выравнивание доступа к ним спортсменов из разных регионов; рост удержания спортсменов по достижении 14 лет с менее 50% до более 75%. Бюджет на создание работающего прототипа оценивается в 0,5-1,5 млн рублей. Предполагается интеграция с существующей информационной системой «Мой спорт». Статус внедрения: ведется концептуальная проработка.

⁹Шаламова Е.В. Цифровизация МФСОО «Новая лига»: выпускная квалификационная работа слушателя программы профессиональной переподготовки / Е.В. Шаламова; РМОУ. Сочи, 2025. 19 с. Рукопись.

¹⁰Sizyakova P. Improving the efficiency of sports talent management: a case study of the Russian MuayThai Federation: graduate paper / P. Sizyakova; Russian International Olympic University. Sochi, 2026. 93 p. Manuscript.



Анализ кейсов цифровой трансформации спортивных организаций

Анализ рассматриваемых кейсов позволяет выделить набор основных «болей» (проблем), главным образом, связанных с низким уровнем цифровой зрелости соответствующих субъектов спортивной сферы в состоянии «как есть» (рис. 1).

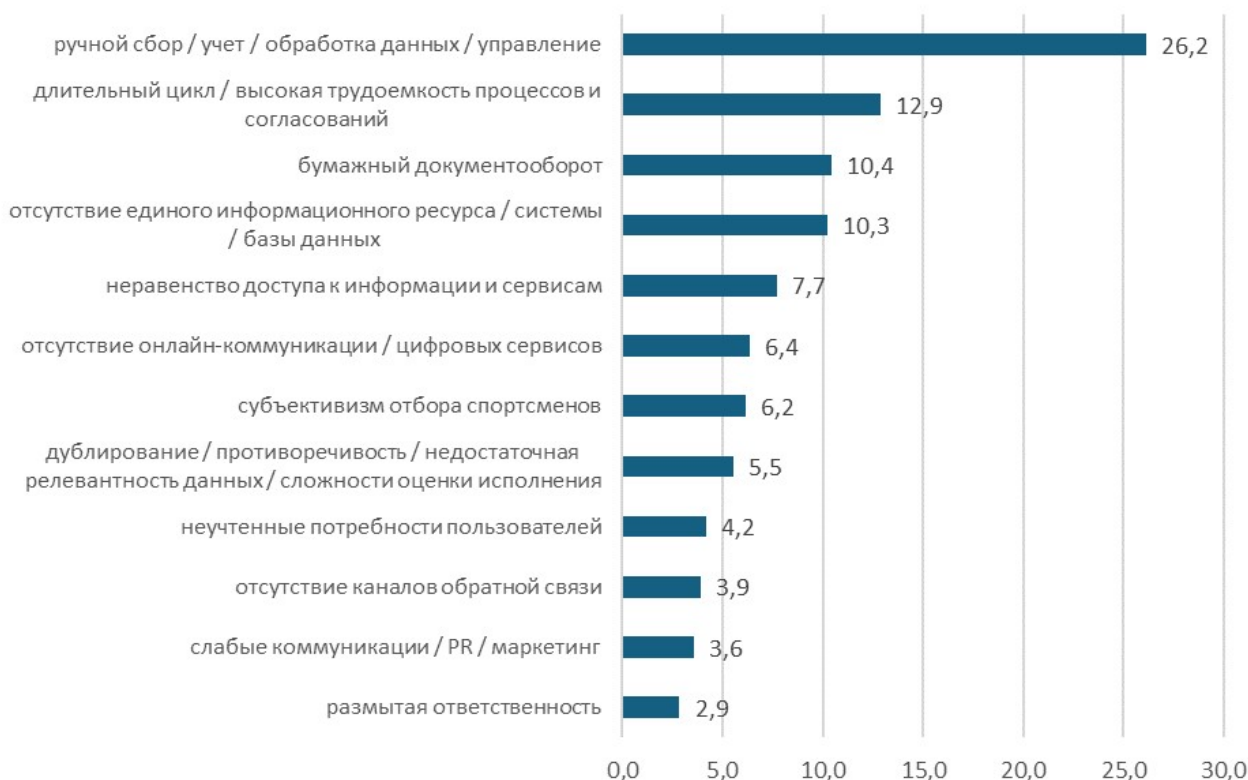


Рис. 1: Ключевые проблемы цифровой трансформации субъектов физической культуры и спорта (в процентах от общего числа смысловых единиц, связанных с проблемами)

Fig. 1: Key problems of digital transformation of physical culture and sports entities (as percentage of total problem-related semantic units)

Могут быть выделены 4 типа основных проблем: процессные (неоптимальная организация бизнес-процессов, их фрагментарность, отсутствие стандартизации и сквозного управления), коммуникационные (барьеры в передаче информации между участниками процесса, как внутри организации, так и вовне ее), мотивационные (характеризующие распределение ответственности, систему стимулирования, показатели эффективности и карьерные треки сотрудников и спортсменов), а также инфраструктурные (отсутствие технологической базы в виде онлайн-сервисов, платежных инструментов, аналитических систем, интеграции с другими системами, широкополосного интернета). Наиболее часто среди проблем упоминаются ручной (в том числе с помощью Excel) учет и бумажный документооборот (суммарно 36,6% смысловых единиц, упомянуты в 6 из 7 кейсов), а также длительный цикл и высокая трудоемкость неавтоматизированных процессов (12,9% смысловых единиц, 4 из 7 кейсов). Отдельные «боли», такие как неучтенные потребности пользователей, отсутствие каналов обратной связи, слабые коммуникации и неравенство доступа к информации, представлены в единичных кейсах, что, по всей вероятности, связано с недооценкой данных проблемных зон большинством организаций выборки ввиду



начального уровня их цифровой зрелости.

Несмотря на различия в организационных контекстах, портфель предлагаемых в рамках кейсов цифровых решений сводится к нескольким ключевым элементам, также характеризующим начальный уровень цифровой зрелости внедряющих их субъектов физической культуры и спорта (рис. 2).

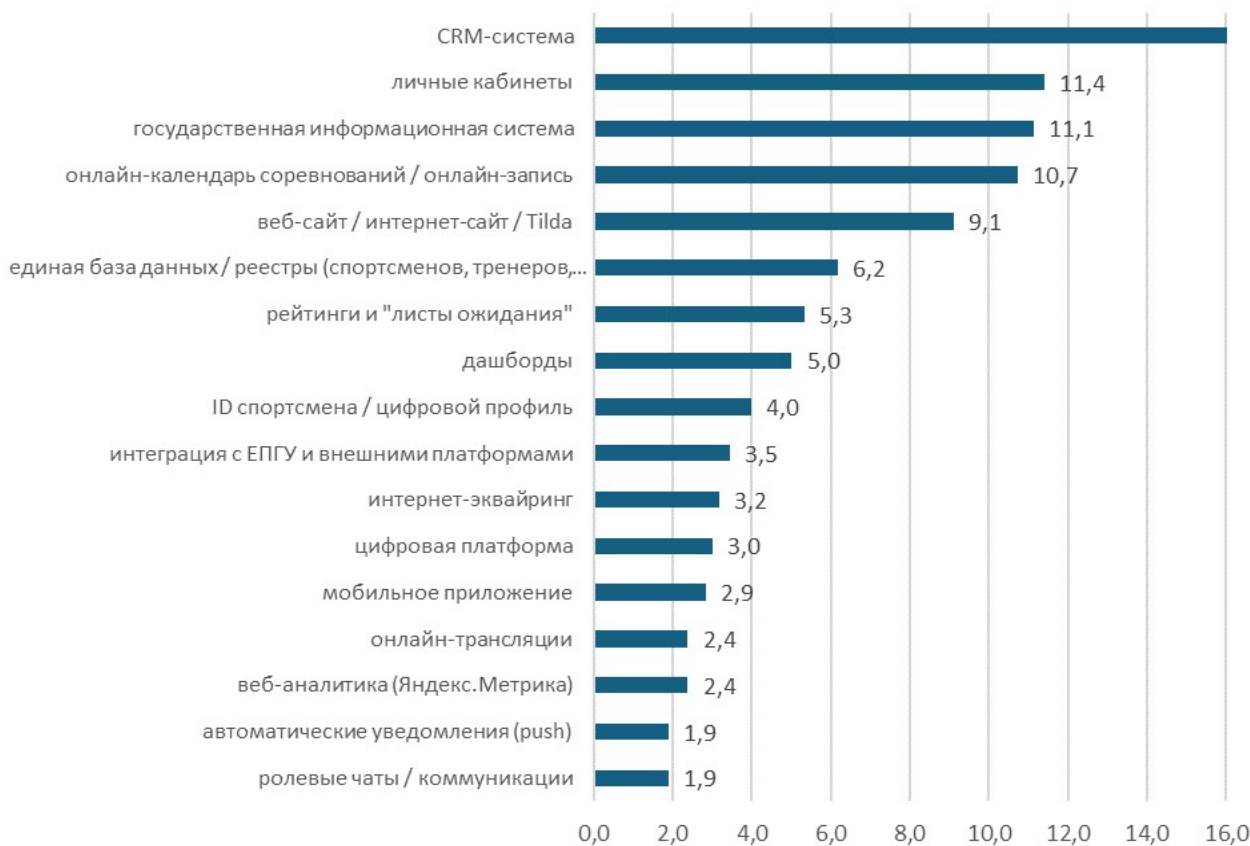


Рис. 2: Целевые технологические решения субъектов спортивной сферы (в процентах от общего числа смысловых единиц, связанных с технологическими решениями)

Fig. 2: Target technological solutions of sports sector entities (as percentage of total technology-related semantic units)

Среди типов ИТ-продуктов, планируемых к внедрению, наиболее часто упоминаются CRM-система (16% смысловых единиц, 3 из 7 кейсов), интернет-сайт (9,1%, 2/7) и государственная информационная система (11,1%, подробно рассмотрена в одном из кейсов). Целевая функциональность систем, подразумевает, в первую очередь, личные кабинеты (11,4% смысловых единиц, 3 из 7 кейсов), календарный план мероприятий и онлайн-запись (10,7%, 3/7), единые реестры (6,2%, 2/7), цифровые профили и рейтинги спортсменов (суммарно 9,3%, 3/7), управленческие дашборды (5%, 2/7). В то же время, более современный тип продукта (мобильное приложение) и «продвинутая» функциональность (эквайринг, пуш-уведомления, веб-аналитика, ролевые чаты) упоминаются в единичных кейсах, что можно связать как с необходимостью первоочередного решения задач базовой автоматизации, так и с нехваткой финансовых ресурсов для более сложных технологических решений у рассматриваемых субъектов.

Ожидаемые эффекты в рамках реализации рассмотренных кейсов могут быть



сведены к следующим (рис. 3).



Рис. 3: Ожидаемые эффекты цифровизации субъектов спорта (в процентах от общего числа смысловых единиц, связанных с ожидаемыми эффектами)

Fig. 3: Expected effects of digitalization of sports entities (as percentage of total effects-related semantic units)

Следует отметить высокую долю «общих» / дескриптивных ожиданий (внедрение цифровой платформы, автоматизация бизнес-процессов, появление модели распределения ролей и пользовательских сценариев – в совокупности 33,6% смысловых единиц, фигурируют во всех 7 кейсах). Среди более содержательных планируемых эффектов выделяются непосредственные улучшения для пользователей (персонализация, удобство, интуитивная понятность интерфейса, привлекательность пользовательского опыта – 13,8%, 3/7), а также косвенные нефинансовые эффекты, такие как повышение привлекательности спорта, рост доверия пользователей, улучшение мотивации персонала (11,1%, 3/7). Значимая группа эффектов связана с оптимизацией и повышением эффективности процессов и управления, ведущим, в том числе, к сокращению трудозатрат и улучшению обмена данными между организациями и функциями (в совокупности 23,5%, упоминались во всех кейсах). Повышение прозрачности и объективности данных, а также построенных на их основе процессов фигурирует как ожидание в 5 кейсах из 7 (14,5% смысловых единиц совокупно).



В то же время, только 2 из 7 кейсов связывают цифровые внедрения с прямыми финансовыми эффектами и проводят их оценку. Лишь в одном из кейсов предусмотрено формирование системы обратной связи с оценкой пользовательской привлекательности через индекс лояльности (NPS). Таким образом, вопросы клиентоцентричности и экономической отдачи при проектировании цифровых изменений в рамках рассмотренной выборки в значительной степени не детализированы.

Обсуждение

По итогам проведенного кросс-кейсового анализа может быть сформулирован ряд эмпирически обоснованных утверждений о закономерностях цифровой трансформации в субъектах физической культуры и спорта РФ.

Утверждение 1. Все рассмотренные кейсы цифровой трансформации характеризуют начальный уровень цифровой зрелости субъектов физической культуры и спорта. При этом одной из ключевых сквозных проблем является «информационная асимметрия», рассмотренная подробно в одном из кейсов (Федерация муайтай России), однако в не меньшей степени свойственная другим субъектам. Цифровая платформа в таких условиях выступает не столько инструментом автоматизации, сколько механизмом выравнивания доступа к информации для стейкхолдеров и пользователей.

Утверждение 2. Тип организации определяет доминирующий тип проблемы, но не набор технологических решений. Государственные и общественные организации демонстрируют разные подходы к обоснованию цифровых изменений. В государственных (ФГБУ «Юг-Спорт», Минспорт Новосибирской области) сделан акцент на развитие учетной функции, электронное бюджетирование и автоматизацию отчетности для Минспорта России. В общественных (Ассоциация спортивных клубов по художественной гимнастике, «Новая лига») — на пользовательский опыт и автоматизацию рутинных задач. При этом набор технологических решений (CRM-система, сайт с личными кабинетами, автоматические уведомления, аналитика) воспроизводится в различных кейсах с минимальными вариациями. Это позволяет выделить типовой «портфель цифровых сервисов» для спортивной организации, адаптируемый под специфику ее задач и уровень проработки взаимосвязанных с внедрениями организационных изменений.

Утверждение 3. В условиях нехватки финансовых ресурсов и компетенций организации сектора сосредоточены преимущественно на простых учетных цифровых продуктах, лишь изредка распространяя амбиции на разработку мобильных приложений с проработанным пользовательским путем, инструментами обратной связи и сводной аналитики.

Утверждение 4. Квантификация эффектов цифровой трансформации (человеческие часы, экономия ФОТ, NPS) необходима для обоснования и утверждения проектов, однако недооценивается при их проработке. Из семи кейсов только в трех содержатся те или иные количественные оценки, что делает неудивительной их относительно низкую конверсию от уровня концептуальных описаний к реальным внедрениям (4 из 7).

С учетом разного времени подготовки кейсов (2021-2026 гг.) могут быть выделены отдельные элементы эволюции подходов к цифровой трансформации спортивных организаций РФ. Во-первых, это расширение целевой аудитории сервисов от сотрудников федераций и учреждений (2021-2022) до более широкого круга спортсменов, родителей и региональных тренеров (2025-2026). Во-вторых, это смещение базового целеполагания от внедрения технологических решений и обеспечения эффективности процессов с их помощью к организационным изменениям и обеспечению справедливости и прозрачности управленческих



моделей благодаря цифровым изменениям. Это проявляется и в нарастании сложности используемой терминологии: если «ранние» кейсы оперируют базовыми понятиями – «бумажный документооборот», «Excel», «ручной учет», «единая цифровая платформа», то со временем добавляются управленческая («ролевая модель», «KPI», «ритуалы», «человеко-часы», «экономическая эффективность»), пользовательская («личный кабинет», «персонализация», «UX», «опросы», «удовлетворенность», «NPS», «CJM», «стейкхолдер-анализ») и социально-культурная («информационная асимметрия», «справедливость», «доверие», «легитимность», «многоуровневая прозрачность») составляющие.

Таким образом, эволюция цифровой трансформации спортивных организаций за пять лет отражает постепенное осознание участниками рынка того, что цифровые инструменты являются лишь средством для построения прозрачных, справедливых и пользующихся доверием систем управления.

Результаты исследования позволяют сделать выводы относительно первоначальных гипотез. H1 (лимитированность задач цифровизации низким уровнем зрелости) подтверждается полностью: во всех семи кейсах задачи ограничены базовой автоматизацией учета и документооборота; сложные аналитические или прогностические решения отсутствуют, что свидетельствует о начальном уровне цифровой зрелости отрасли. H2 (CRM как «ядро» цифровизации) подтверждается частично: CRM является наиболее часто упоминаемым ИТ-решением (16% упоминаний), однако в зависимости от специфики и правовой формы организации ее функции выполняют ГИС, веб-сайты или облачные сервисы. «Ядром» следует считать скорее функциональность управления взаимоотношениями со стейкхолдерами, реализуемую с помощью различного ПО. H3 (эффекты за рамками операционной эффективности) подтверждается для более поздних кейсов (2025-2026 гг.), где появляются цели, связанные не только с самой автоматизацией, но также с прозрачностью, справедливостью, доверием пользователей и легитимностью управленческих решений.

Выводы

Цифровая трансформация спортивных организаций в России за 2021-2026 гг. эволюционировала от осознания неотвратимости автоматизации базовых процессов к восприятию цифровых инструментов как средства обеспечения прозрачности, справедливости и доверия пользователей. Проведенное исследование, базирующееся на систематическом анализе семи кейсов цифровой трансформации российских спортивных организаций с использованием комбинированной аналитической рамки (процессный анализ, организационный дизайн, институциональная теория) и контент-анализа 163 смысловых единиц, позволило получить следующие основные результаты.

Во-первых, выявлена устойчивая структура проблемного поля: доминируют процессные проблемы – ручной учет и бумажный документооборот (36,6% всех проблемных упоминаний, 6 из 7 кейсов), а также длительные циклы согласования (12,9%, 4 из 7 кейсов). Коммуникационные, мотивационные и инфраструктурные проблемы представлены в меньшей степени, что может свидетельствовать о начальном уровне цифровой зрелости организаций выборки.

Во-вторых, портфель предлагаемых цифровых решений инвариантен независимо от типа организации: внедрение CRM-системы (16% упоминаний, 3 кейса), разработка сайта или платформы с личными кабинетами (11,4%, 3 кейса), создание единых реестров и цифровых профилей (9,3%, 3 кейса). Лишь в единичных случаях предлагаются более сложные решения – мобильные приложения (кейс 7), интеграция с государственными



системами (кейсы 4, 7) или инструменты веб-аналитики (кейсы 5, 6).

В-третьих, ожидаемые эффекты чаще всего формулируются в дескриптивных терминах («автоматизация процессов», «внедрение платформы» — 33,6% эффектов, все 7 кейсов) и существенно реже — в квантифицируемых показателях. Только два кейса содержат прямые финансовые расчеты, лишь один предполагает использование NPS для оценки пользовательской лояльности.

В-четвертых, зафиксирована эволюция подходов к цифровой трансформации за пять лет: от фокуса на автоматизации учета для внутренних нужд (2021-2022) к персонализации сервисов для широкого круга пользователей и обеспечению прозрачности, справедливости и доверия как ключевым целевым ориентирам (2025-2026).

Исследование вносит вклад в развитие теории цифровой трансформации применительно к некоммерческому и государственному сектору спорта. Предложенная четырехкомпонентная типология проблем может быть использована для диагностики цифровой зрелости спортивных организаций за рамками сегмента коммерческих профессиональных клубов и лиг.

Заключение

Необходимо признать ряд ограничений проведенного нами исследования. Во-первых, анализ основан на вторичных данных – выпускных квалификационных работах, не прошедших независимого рецензирования. Однако все работы выполнены в рамках единой образовательной программы с установленными требованиями к структуре и содержанию, что отчасти обеспечивает их сопоставимость. Во-вторых, семь проанализированных кейсов не репрезентируют всю популяцию спортивных организаций РФ. Выводы носят характер качественных обобщений и не претендуют на статистическую значимость. Во-третьих, отсутствуют данные о пост-проектной оценке эффективности внедрений.

В дальнейших исследованиях целесообразен лонгитюдный мониторинг реализации проектов цифровой трансформации в спортивных организациях – как описанных в рамках рассмотренных кейсов, так и иных. Требуется разработка валидного инструментария для измерения цифровой зрелости спортивных организаций, учитывающего специфику разных видов спорта и организационно-правовых форм. Также целесообразно проведение сравнительных исследований с международными кейсами для выявления универсальных и культурно-специфичных закономерностей.

Список литературы / References

1. Андрианова Р.И., Леншина М.В. Основные направления развития спортивного менеджмента и маркетинга в условиях пандемии COVID-19 // *E-Management*. 2021. Т. 4, № 3. С. 4–10.
Andrianova R.I., Lenshina M.V. The main directions of sports management and marketing development in the context of the COVID-19 pandemic. *E-Management*, 2021, 4(3), pp. 4-10. (in Russ.) <https://doi.org/10.26425/2658-3445-2021-4-3-4-10>
2. Сельский А.К., Иванова Е.Д. Финтех в российском спорте: состояние и перспективы развития // *Экономика и управление в спорте*. 2026. Т.6, № 2. EDN SNWCKW
Selskiy A.K., Ivanova E.D. Fintech in Russian sports: current state and development prospects. *Economics and management in sports*, 2026, 6(2). (in Russ.) <https://doi.org/10.18334/sport.6.2.126237>
3. Balzano M., Bortoluzzi G. The Digital Transformation of Soccer Clubs and their Business Model. *Impresa Progetto*. <https://doi.org/10.15167/1824-3576/IPEJM2023.1.1527>



4. Ghifari R.A., Sudiana. Digital Transformation In Modern Football: A Systematic Literature Review and Technological Framework for VAR Technology and Player Monitoring Systems. *2025 12th International Conference on Electrical Engineering, Computer Science and Informatics (EECSI)*, Semarang, Indonesia, 2025, pp. 611-618. <https://doi.org/10.1109/EECSI67060.2025.11290306>
5. Frevel N., Beiderbeck D., Schmidt S.L. The impact of technology on sports – A prospective study. *Technological Forecasting and Social Change*, 182, 121838. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121838>
6. Stegmann P., Lang G. Digital Transformation in Voluntary Sports Organizations: A Scoping Review on Multi-Level Drivers, Promoting Factors, Forms and Consequences. *Current Issues in Sport Science (CISS)*, 2025, 10(2), 053. <https://doi.org/10.36950/2025.2ciss053>
7. Schmidt S.L. 21st Century Sports. *How Technologies Will Change Sports in the Digital Age*. Editor: prof. Schmidt, S.L. Springer International Publishing, 2020. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-50801-2>
8. Pashaie, S., Abdavi, F., Badriazrine, Y., Salvatore, C., Fişne, M. The Model of Creation of Customer Relationship Management (CRM) Technology in Sports Services Section. *Journal of Advanced Sport Technology*, 2022, 4(2), pp. 38-48. URL: <https://jast.uma.ac.ir/article951.html>
9. Ji X., Li W. Digital Transformation: A Review and Research Framework. *Frontiers in Business, Economics and Management*, 5(3), 2022. ISSN: 2766-824X. <https://doi.org/10.54097/fbem.v5i3.1898>
10. Cosa M., Torelli R. Digital Transformation and Flexible Performance Management: A Systematic Literature Review of the Evolution of Performance Measurement Systems. *Glob J Flex Syst Manag*, 2024, 25, pp. 445-466. <https://doi.org/10.1007/s40171-024-00409-9>
11. Колбин Е.И., Кубанцева Е.В., Сельский А.К., Снегирев А.Ю. и др. Цифровая клиентоцентричность. Как современные технологии помогают компаниям и государству сделать шаг навстречу потребителям : коллект. моногр. ; под ред. А. Сельского, Е. Колбина. М.: ИСИЭЗ ВШЭ, 2026. 232 с. ISBN 978-5-7598-3118-1. URL: <https://search.rsl.ru/ru/record/01015169939> Kolbin E.I., Kubantseva E.V., Selskiy A.K., Snegirev A.Yu. and others. Digital client-centricity. How modern technologies help companies and the state to take a step towards consumers : collection. monogr. ; edited by A. Selsky, E. Kolbin. Moscow: ISIEZ HSE, 2026. 232 p. (in Russ.)
12. Khan S., VanWynsberghe R. Cultivating the Under-Mined: Cross-Case Analysis as Knowledge Mobilization. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 2008, 9(1). URL: <https://discovery.dundee.ac.uk/en/publications/cultivating-the-under-mined-cross-case-analysis-as-knowledge-mobi/>
13. Wittmann M. Digital Twins in Sustainable Supply Chain Management: An Exploratory Cross-Case Analysis, 2026. <https://doi.org/10.35511/978-963-334-579-5-s5-3>
14. Jana S. The Rise of Metaverse in Global Sports Brands: Cross Case Analysis. *IBMRD's Journal of Management Research*. 2023, pp. 01-08. <https://doi.org/10.17697/ibmrd/2023/v12i1/172865>

Информация об авторе / Information about the author

Сельский Андрей Константинович – Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (101000, Российская Федерация, г. Москва, ул. Мясницкая, д. 20) / *Andrey Selskiy* – National Research University "Higher School of Economics" (20, Myasnitskaya St., Moscow 101000, Russian Federation); aselskiy@hse.ru, ORCID: 0000-0002-3014-5257

Цитирование / Citation

Сельский А.К. Цифровая трансформация российских спортивных организаций: кросс-кейсовый анализ // Российский журнал информационных технологий в спорте. 2026. Т. 3, № 2. e200609. <https://doi.org/10.62105/2949-6349-2026-3-2-e200609> EDN QBEAJV



Selskiy A.K. Digital Transformation of Russian Sport Organizations: A Cross-case Analysis. *Russian Journal of Information Technology in Sports*, 2026, 3(2), e200609. (In Russ.)
<https://doi.org/10.62105/2949-6349-2026-3-2-e200609> EDN QBEAJV

Получено/Received: 30.05.2026

Одобрено/Accepted: 25.06.2026

Опубликовано/Published: 27.06.2026

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 International
This work is licensed under Creative Commons Attribution 4.0 International

