

УДК: 338.24

DOI 10.26118/9935.2025.41.95.006

Логинов Александр Георгиевич
Московская международная академия

Развитие цифровых компетенций и управление изменениями при внедрении инноваций в стратегическое планирование организаций спортивной индустрии

Аннотация В условиях стремительного технологического развития цифровая трансформация стала ключевым фактором для организаций во всех отраслях, включая спортивную индустрию. Внедрение инновационных цифровых решений кардинально меняет подходы к управлению, взаимодействию с болельщиками, тренировочному процессу и коммерциализации спортивного продукта. Успешная адаптация к этим изменениям требует не только инвестиций в технологии, но и формирования адекватной организационной культуры, а также развития соответствующих цифровых компетенций у персонала. В работе анализируются классические и современные подходы к стратегическому планированию, выделяются особенности спортивной индустрии, влияющие на процесс цифровой трансформации. Детально рассматриваются понятие и классификация цифровых компетенций, а также их роль в стратегическом развитии организаций. Особое внимание уделено методам и инструментам развития этих компетенций, включая корпоративные программы обучения, онлайн-курсы, наставничество и создание центров цифровых компетенций. По результатам исследования сформулированы основные выводы и практические рекомендации по развитию цифровых компетенций и управлению изменениями для организаций спортивной индустрии.

Ключевые слова: цифровая трансформация, спортивная индустрия, стратегическое планирование, цифровые компетенции, управление изменениями, инновации, персонал, обучение, адаптация, организационная культура.

Loginov Alexander Georgievich
Moscow International Academy

Development of digital competencies and change management in the implementation of innovations in strategic planning of sports industry organizations

Annotation. In the context of rapid technological development, digital transformation has become a key factor for organizations in all industries, including the sports industry. The introduction of innovative digital solutions is radically changing the approaches to management, fan engagement, training, and the commercialization of sports products. Successful adaptation to these changes requires not only investment in technology, but also the development of an appropriate organizational culture and the acquisition of relevant digital competencies by staff. This paper analyzes classical and modern approaches to strategic planning and highlights the specific features of the sports industry that influence the process of digital transformation. The article provides a detailed review of the concept and classification of digital competencies, as well as their role in the strategic development of organizations. Special attention is given to the methods and tools for developing these competencies, including corporate training programs, online courses, mentoring, and the creation of digital competence centers. Based on the results of the study, the article presents key findings and practical recommendations for developing digital competencies and managing change in the sports industry.

Keywords: digital transformation, sports industry, strategic planning, digital competencies, change management, innovation, personnel, training, adaptation, and organizational culture.

В условиях стремительного развития глобальной экономики и беспрецедентного технологического прогресса, цифровая трансформация стала неотъемлемой частью функционирования организаций во всех отраслях. Спортивная индустрия, традиционно воспринимаемая как консервативная область, также подвергается существенным преобразованиям под влиянием инновационных технологий. Внедрение цифровых решений, таких как искусственный интеллект, большие данные, блокчейн, виртуальная и дополненная реальность, кардинально меняет подходы к управлению, взаимодействию с болельщиками, тренировочному процессу, маркетингу и коммерциализации спортивного продукта. Однако успешная адаптация к новым реалиям требует не только инвестиций в технологии, но и формирования адекватной организационной культуры, а также развития соответствующих цифровых компетенций у персонала на всех уровнях управления.

Цель исследования заключается в разработке теоретико-методологических основ развития цифровых компетенций и эффективного управления изменениями, направленных на успешное внедрение инновационных технологий в стратегическое планирование организаций спортивной индустрии.

Стратегическое планирование представляет собой процесс определения долгосрочных целей организации, выработки путей их достижения и распределения ресурсов, необходимых для реализации выбранной стратегии. В его основе лежит анализ внешней и внутренней среды, который позволяет выявить возможности и угрозы, а также сильные и слабые стороны организации. Классические подходы к стратегическому планированию, разработанные такими авторами, как И. Ансофф, М. Портер, Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Д. Лэмпел остаются актуальными и для организаций спортивной индустрии, хотя и требуют специфической адаптации.

И. Ансофф, один из основоположников концепции стратегического менеджмента, рассматривал стратегию как набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности [1]. В спортивной индустрии это означает разработку не только коммерческих, но и спортивных стратегий, учитывающих специфику соревновательной деятельности, развитие спортсменов и формирование имиджа. Конкурентная стратегия, по М. Портеру, направлена на достижение устойчивого конкурентного преимущества через дифференциацию или лидерство по издержкам [2]. Для спортивных организаций это может выражаться в уникальном стиле игры, развитии клубной инфраструктуры, инновациях в тренировочном процессе или эффективной работе с болельщиками. Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Д. Лэмпел в свою очередь, подчеркивали, что стратегия может быть как преднамеренной (разработанной), так и эмерджентной (возникающей в процессе деятельности) [3]. В динамичной среде спортивной индустрии, где результаты часто непредсказуемы, эмерджентные стратегии играют не меньшую роль.

Спортивная индустрия включает в себя широкий спектр организаций: спортивные клубы, лиги, федерации, стадионы, фитнес-центры, производители спортивных товаров и услуг, а также медиакомпании, специализирующиеся на спортивном контенте. Каждая из этих организаций имеет свои специфические цели и задачи, но все они ориентированы на достижение успеха в условиях высокой конкуренции и постоянно меняющихся предпочтений потребителей. Стратегическое планирование в спорте охватывает такие ключевые области, как развитие бренда, коммерциализация прав, управление талантами, развитие инфраструктуры, оптимизация операционной деятельности и взаимодействие с болельщиками.

Инновации являются движущей силой развития любой отрасли, и спортивная индустрия не исключение. Под инновациями понимается внедрение чего-либо нового, что приводит к значительному улучшению качества, эффективности или конкурентоспособности. В спорте инновации проявляются в различных формах: от новых тренировочных методик и оборудования до цифровых платформ для взаимодействия с аудиторией и моделей управления.

Российские исследователи, такие как И. Ф. Ибрагимов, В. В. Фалалеев и Д. Л. Габдракипова, отмечают, что инновационное развитие является ключевым фактором устойчивости и конкурентоспособности спортивных организаций в условиях современной рыночной среды [4].

Инновации могут быть продуктовыми (новые виды спортивных товаров, услуг, форматов соревнований), процессными (оптимизация тренировочных циклов, логистики мероприятий), маркетинговыми (новые подходы к продвижению спортивного контента) и организационными (изменения в структуре управления, внедрение гибких методик работы). Внедрение инноваций в стратегическое планирование спортивных организаций позволяет:

- повысить эффективность использования ресурсов;
- улучшить качество спортивных услуг и продуктов;
- привлечь новую аудиторию и увеличить лояльность существующих болельщиков;
- открывать новые источники доходов;
- обеспечить устойчивое развитие и долгосрочную конкурентоспособность.

Спортивная индустрия обладает рядом уникальных характеристик, которые накладывают отпечаток на процессы стратегического планирования и внедрения инноваций (таблица 1).

Таблица 1 – Особенности спортивной индустрии

Особенность	Характеристика
Высокая эмоциональная составляющая и социальная значимость	Спорт – это не только бизнес, но и культурное явление, вызывающее сильные эмоции и формирующее социальные связи. Это требует от организаций учета не только экономических, но и социальных, этических аспектов в своих стратегиях.
Неопределенность результата	В отличие от многих других сфер, результат спортивного соревнования непредсказуем, что является как источником привлекательности, так и фактором риска для стратегического планирования.
Зависимость от талантов	Успех спортивной организации во многом определяется талантом и уровнем подготовки спортсменов и тренеров, что требует особых стратегий в области управления человеческими ресурсами и развития талантов.
Сезонность и цикличность	Деятельность многих спортивных организаций привязана к спортивным сезонам и крупным турнирам, что влияет на планирование доходов, расходов и маркетинговых активностей.
Роль болельщиков и фан-сообществ	Болельщики являются не просто потребителями, а активными участниками спортивной жизни, формирующими культуру и имидж клуба. Стратегии должны быть ориентированы на их вовлечение и удержание.
Медийное освещение и коммерциализация прав	Спортивный контент является ценным активом, а доходы от медиаправ составляют значительную часть бюджета многих организаций. Стратегическое планирование должно учитывать тенденции в медиаиндустрии и способы монетизации контента.
Регулирование и этические нормы	Спортивная деятельность строго регулируется международными и национальными федерациями, а также подвержена этическим нормам (честная игра, антидопинговые правила). Стратегии должны соответствовать этим правилам.

Учет этих особенностей является критически важным для разработки реалистичных и эффективных стратегических планов в спортивной индустрии. Инновационные технологии стратегического планирования должны быть адаптированы к данной специфике, обеспечивая гибкость, адаптивность и возможность быстрого реагирования на меняющуюся среду. Так как цифровая трансформация представляет собой фундаментальное изменение способов ведения бизнеса, операционных моделей и организационной культуры, стоит помнить, что это не просто автоматизация существующих процессов или внедрение отдельных информационных систем, а комплексное переосмысление всей деятельности организации с учетом возможностей, предоставляемых современными технологиями. Как отмечают многие авторы, цифровая трансформация предполагает не только техническую модернизацию, но и перестройку мышления, ориентированную на использование данных и цифровых платформ для создания новой ценности [5].

Влияние цифровой трансформации на организации спортивной индустрии многогранно:

1. Изменение взаимодействия с болельщиками. Цифровые платформы (социальные сети, мобильные приложения, интерактивные веб-сайты) позволяют клубам и лигам устанавливать более глубокую и персонализированную связь с аудиторией, предлагать уникальный контент, организовывать онлайн-голосования и фэнтези-лиги.

2. Оптимизация спортивной и тренировочной деятельности. Технологии больших данных, искусственного интеллекта и интернета вещей позволяют собирать и анализировать огромные объемы информации о физиологическом состоянии спортсменов, их движениях, тактических действиях.

3. Повышение операционной эффективности. Цифровые системы управления (ERP, CRM) автоматизируют рутинные процессы в административной, финансовой и маркетинговой деятельности, сокращая издержки и повышая точность.

4. Развитие новых бизнес-моделей. Появляются новые источники дохода, связанные с киберспортом, виртуальными трансляциями, продажей уникального цифрового контента, аналитических данных.

5. Управление инфраструктурой. «Умные» стадионы, оснащенные датчиками и системами аналитики, позволяют оптимизировать потоки посетителей, повышать безопасность, персонализировать услуги питания и торговли.

Успешная цифровая трансформация требует не только технологических решений, но и готовности организации к изменениям, а также наличия у сотрудников необходимых компетенций для работы в новой цифровой среде. Цифровые компетенции – это совокупность знаний, навыков и способностей, необходимых индивиду для эффективного использования цифровых технологий в различных сферах жизни и профессиональной деятельности. В контексте организаций спортивной индустрии, цифровые компетенции персонала становятся критически важным ресурсом для реализации стратегий цифровой трансформации. Российские авторы выделяют ряд ключевых цифровых компетенций, которые можно адаптировать к специфике спортивной индустрии [6-8]:

1. Информационная грамотность: способность находить, оценивать, хранить и критически осмысливать информацию, полученную из цифровых источников. Для спортивной индустрии это означает умение работать с базами данных спортсменов, аналитическими отчетами, медиа-контентом.

2. Коммуникативная цифровая компетентность: навыки эффективного использования цифровых средств для общения, взаимодействия и совместной работы. Включает умение работать в онлайн-командах, вести социальные сети, взаимодействовать с болельщиками через цифровые каналы.

3. Создание цифрового контента: способность генерировать, редактировать и распространять цифровой контент в различных форматах (текст, изображения, видео). Критически важно для маркетинга и продвижения спортивного бренда.

4. Цифровая безопасность: понимание рисков, связанных с использованием цифровых технологий, и умение защищать персональные данные, устройства и информационные системы от киберугроз. Актуально для защиты данных болельщиков и спортивной информации.

5. Решение проблем в цифровой среде: способность выявлять и решать технические проблемы, использовать цифровые технологии для инноваций и адаптации к новым задачам. Для спортивного менеджера это может быть поиск оптимального программного обеспечения для анализа данных или внедрение новой платформы для мероприятий.

6. Спортивная аналитика: умение работать с данными о производительности спортсменов, тактических схемах, показателях здоровья для принятия управленческих и тренировочных решений.

7. Цифровой маркетинг и менеджмент сообществ: навыки продвижения спортивного бренда в цифровой среде, управления онлайн-сообществами болельщиков.

8. Управление спортивной инфраструктурой с использованием ИКТ: умение работать с системами «умного стадиона», телеметрией, системами контроля доступа.

Для успешного управления изменениями в условиях цифровой трансформации организациям спортивной индустрии необходимо развивать гибкие структуры, формировать команды для «цифровых» проектов, активно использовать пилотные проекты для тестирования новых решений и, что самое главное, инвестировать в развитие человеческого капитала. Эффективное развитие цифровых компетенций в организациях спортивной индустрии начинается с глубокого анализа текущих и будущих потребностей. Этот анализ должен учитывать специфику различных функциональных областей в спорте и стратегические цели организации. Можно выделить следующие ключевые области, где необходимы цифровые компетенции:

1. Высшее руководство и стратегическое планирование:
 - понимание потенциала и ограничений цифровых технологий для формирования конкурентной стратегии;
 - способность к цифровому лидерству и стимулированию инноваций;
 - навыки анализа данных для принятия стратегических решений;
 - понимание рисков кибербезопасности.
2. Спортивный менеджмент и тренерский штаб:
 - умение работать с системами сбора и анализа данных о производительности спортсменов (GPS-трекеры, датчики физиологических показателей, видеоанализ);
 - использование программного обеспечения для планирования тренировочных циклов и реабилитации;
 - навыки коммуникации с использованием цифровых платформ для взаимодействия с командой и экспертами;
3. Маркетинг и коммерция:
 - компетенции в области цифрового маркетинга: SMM, SEO, контент-маркетинг, таргетированная реклама;
 - навыки работы с CRM-системами для персонализированного взаимодействия с болельщиками и спонсорами;
 - анализ данных о поведении потребителей для формирования эффективных коммерческих предложений;
 - умение работать с платформами для продажи билетов, мерчандайзинга, управления фан-сообществами.
4. Финансы и администрирование:
 - владение ERP-системами для автоматизации учета и финансового планирования;
 - навыки работы с инструментами бизнес-аналитики для мониторинга финансовых показателей;
 - цифровая грамотность для защиты финансовых данных и транзакций.

5. Технический персонал и IT-отдел:

- глубокие знания в области администрирования сетей, серверов, баз данных;
- навыки работы с облачными технологиями, развертыванием и поддержкой цифровых платформ;
- компетенции в области кибербезопасности, защиты от атак.

Анализ потребностей может проводиться через анкетирование, интервьюирование сотрудников и руководителей, а также путем сопоставления текущих компетенций с лучшими мировыми практиками и стратегическими целями.

По мнению автора, для эффективного развития цифровых компетенций в спортивных организациях необходимо использовать комплексный подход, сочетающий различные методы обучения и поддержки:

1. Корпоративные программы обучения. Разработка и внедрение специализированных курсов и тренингов, адаптированных под специфику спортивной индустрии и конкретные потребности организации. Это могут быть курсы по работе с новыми программными продуктами, по основам анализа данных, по цифровому маркетингу.

2. Онлайн-обучение и дистанционные курсы. Использование массовых открытых онлайн-курсов и специализированных образовательных платформ для повышения квалификации сотрудников. Это позволяет гибко подходить к обучению, учитывая занятость персонала.

3. Внутренний обмен знаниями и наставничество. Создание систем менторства, когда более опытные в цифровом плане сотрудники делятся знаниями с менее опытными. Организация внутренних семинаров, мастер-классов, "цифровых клубов".

4. Геймификация и симуляции. Использование игровых элементов и симуляционных упражнений для освоения новых цифровых инструментов и принятия решений в условиях, максимально приближенных к реальным.

5. «Обучение на рабочем месте». Практическое освоение цифровых инструментов непосредственно в процессе выполнения рабочих задач. Это может включать участие в пилотных проектах по внедрению новых технологий.

6. Внешние консультации и коучинг. Привлечение внешних экспертов для проведения тренингов, индивидуальных консультаций и разработки кастомизированных программ обучения.

7. Создание «центров цифровых компетенций». Формирование внутренних подразделений или команд, ответственных за мониторинг цифровых трендов, разработку образовательных программ и поддержку цифровой трансформации.

Важно, чтобы программы развития компетенций были непрерывными, а их эффективность регулярно оценивалась. Кроме того, внедрение инновационных технологий в стратегическое планирование спортивных организаций требует продуманных стратегий управления изменениями. Эти стратегии должны учитывать как общие принципы управления изменениями, так и специфические особенности спортивной индустрии:

1. Формирование четкого видения и его коммуникация.
2. Создание команды изменений.
3. Привлечение ключевых стейкхолдеров.
4. Поэтапное внедрение и пилотные проекты.
5. Инвестиции в обучение и развитие.
6. Поддержка и поощрение инициатив.
7. Постоянный мониторинг и обратная связь.
8. Культурная трансформация.
9. Управление ресурсами.

Проведенное обзорно-аналитическое исследование позволило систематизировать теоретические основы и практические аспекты развития цифровых компетенций и управления изменениями в контексте стратегического планирования организаций

спортивной индустрии. На основе проведенного анализа предлагаются следующие рекомендации для организаций спортивной индустрии по развитию цифровых компетенций персонала:

1. Проведение аудита цифровых компетенций (регулярно оценивать текущий уровень цифровой грамотности и владения специализированными навыками у сотрудников всех уровней и подразделений; использовать результаты аудита для выявления пробелов и формирования индивидуальных планов развития).

2. Разработка персонализированных программ обучения (создавать гибкие образовательные программы, ориентированные на специфические потребности различных функциональных групп (тренеры, маркетологи, администраторы); сочетать теоретические курсы с практическими тренингами и проектами).

3. Использование разнообразных форматов обучения (активно применять онлайн-курсы, вебинары, внутренние семинары, наставничество, а также геймификацию для повышения вовлеченности и эффективности обучения).

4. Формирование «цифровых амбассадоров» (выявлять и развивать внутренних экспертов, которые могут стать лидерами мнений и наставниками для коллег, распространяя цифровые знания и навыки внутри организации).

5. Интеграция цифровых компетенций в систему управления персоналом (включить требования к цифровым компетенциям в должностные инструкции, системы оценки производительности и критерии карьерного роста).

Список источников

1. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. / И. Ансофф; Науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. — Москва : Экономика, 1989. — 519 с. Режим доступа: https://rusneb.ru/catalog/000201_000010_BJVVV1085276 (дата обращения 14.11.2025 г.)

2. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Портер ; Пер. с англ. — 4-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2011. — 453 с.

3. Минцберг Г. Школы стратегий: Стратег. сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента / Генри Минцберг, Брюс Альстрэнд, Джозеф Лэмпел; [Пер. с англ. Д. Раевская, Л. Царук под общ. ред. Ю. Каптуревского]. - СПб. [и др.]: Питер, 2000. — 330 с.

4. Ибрагимов И. Ф. Инновационные технологии в физической культуре и спорте: фиджитал-спорт и его развитие в России / И. Ф. Ибрагимов, В. В. Фалалеев, Д. Л. Габдракипова // Экономика и управление: проблемы, решения. — 2024. — Т. 3, № 6(147). — С. 250-256. — DOI 10.36871/ek.ur.p.r.2024.06.03.030. — EDN WGGGAG.

5. Цифровая трансформация: тенденции и перспективы. I Международная научнопрактическая конференция (Москва, 21 декабря 2022 г.) / под ред. Н.Л. Кетовой и М.Т. Заргарян // Сборник трудов конференции — М.: Мир науки, 2022. — Режим доступа: <https://izd-mn.com/PDF/68MNNPK22.pdf> (дата обращения 14.11.2025 г.)

6. Соколов Л.А. Цифровые компетенции персонала как фактор повышения международной конкурентоспособности России // Фундаментальные исследования. 2023. № 12. С. 54-57. Режим доступа: <https://fundamental-research.ru/ru/article/view?id=43533> (дата обращения 14.11.2025 г.).

7. Фомиченко С. В. Спортивная индустрия как одно из условий обеспечения конкурентоспособности спортсменов / С. В. Фомиченко, В. Ю. Бондаренко // Ресурсы конкурентоспособности спортсменов: теория и практика реализации. — 2024. — № 14. — С. 221-222. — EDN BMGTFU.

8. Ахметов С. М. Развитие спортивной индустрии как условие обеспечения конкурентоспособности спорта высших достижений / С. М. Ахметов, А. Р. Мкртчян // Ресурсы конкурентоспособности спортсменов: теория и практика реализации. — 2019. — № 1. — С. 34-36. — EDN BFAJVS.

Сведения об авторе

Логинов Александр Георгиевич, аспирант Московской международной академии,
г. Москва, Россия

Loginov Alexander Georgievich, Postgraduate Student at the Moscow International
Academy, Moscow, Russia