

## ЦИФРОВЫЕ ОСОБЕННОСТИ И СПЕЦИФИКА ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА КЛИЕНТА В ИНДУСТРИИ СПОРТА

Digital Features and Specifics of the Customer Lifecycle in the Sports Industry



**Скороходов Сергей Николаевич,**  
к. филос. н., доцент кафедры менеджмента спортивной и туристской индустрии, Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации; г. Москва, Россия, пр-кт Вернадского, д. 82

**Skorokhodov Sergey Nikolaevich,**  
PhD in Philosophy, Associate Professor, Department of Sports and Tourism Industry Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, 82 Vernadsky Ave., Moscow, Russia  
skorokhodov-sn@ranepa.ru  
<https://orcid.org/0000-0001-6916-946X>

Статья посвящена исследованию алгоритмов трансформации модели жизненного цикла клиента в индустрии спорта под влиянием инновационных, цифровых технологий. Целью работы является идентификация ключевых цифровых особенностей на каждом этапе жизненного цикла и разработка концептуальных механизмов омниканального взаимодействия с конечными потребителями спортивных товаров и услуг. Статья выходит за рамки классического CRM-подхода (управления взаимоотношениями с клиентами), интегрируя концепции маркетинга впечатлений и сервис-доминантной логики (*S-D Logic*). Применение подобной стратегии в индустрии спорта обеспечивает возможность восприятия болельщика не как пассивного потребителя, а как активного со-создателя ценности. В ходе исследования проведен комплексный анализ научной литературы и практических кейсов, а также использованы следующие научные методы: сравнительная характеристика, абстрагирование, оценка данных. Результатом работы является предложенная обновленная модель цифрового жизненного цикла клиента в ключевых сегментах индустрии спорта, находящая своё практическое применение в менеджменте спортивных организаций.

**Ключевые слова:** индустрия спорта; цифровизация; клиентский опыт; спортивный маркетинг; омниканальность; экономика впечатлений, персонализация.

The article is devoted to the study of algorithms for the transformation of the client's life cycle model in the sports industry under the influence of innovative digital technologies. The aim of the work is to identify key digital features at each stage of the life cycle and to develop conceptual mechanisms for omnichannel interaction with end users of sporting goods and services. The article goes beyond the classical CRM approach (customer relationship management), integrating the concepts of impression marketing and service-dominant logic (*S-D Logic*). The use of such a strategy in the sports industry makes it possible to perceive the fan not as a passive consumer, but as an active co-creator of value. In the course of the research, a comprehensive analysis of scientific literature and practical cases was carried out, and the following scientific methods were used: comparative characterization, abstraction, and data evaluation. The result of the work is the proposed updated model of the customer's digital lifecycle in key segments of the sports industry, which finds its practical application in the management of sports organizations.

**Keywords:** sports industry; digitalization; customer experience; sports marketing; omnichannel; economy of impressions, personalization.

### Введение (Introduction)

Индустрия спорта в настоящее время переживает глубокую цифровую трансформацию, драйверами и катализаторами которой выступают не только инновационные технологии и сервисные решения, но и обновлённые маркетинговые коммуникации с потребителями спортивного контента. Становясь активными участниками цифровой экосистемы, болельщики в условиях изменившейся модели медиапотребления требуют более персонализированного взаимодействия и соответствующего их актуальным запросам эксклюзивного продукта. В современной отечественной и зарубежной литературе концепция жизненного цикла клиента (ЖЦК) и её интеграция с CRM-системами достаточно хорошо изучены\*. Однако применение моделей данно-

го типа и назначения в индустрии спорта имеет свою специфическую особенность, обусловленную, прежде всего, высокой степенью эмоциональной лояльности, доминирующей ролью спортивного сообщества, а также иррациональными факторами принятия решений (например, верность клубу).

Очевидно, что для более предметной интерпретации современных процессов необходимо выйти за рамки уже традиционного транзакционного подхода. Здесь, с учётом специфики отрасли, ключевую роль играют две актуальные теоретические концепции. Во-первых, экономика впечатлений (*Experience Economy*), согласно которой потребители покупают не товары или услуги, а запоминающиеся события и эмоции\*\*. Несомненно, спорт является квинтэссенцией

этой экономики, так как главными продуктами индустрии выступают соревнования, игры, ивенты. Во-вторых, сервис-доминантная логика (*S-D Logic*), которая детерминирует рассмотрение болельщика не как объект маркетингового воздействия, конечного получателя услуги, а как со-создателя ценности (*value co-creator*). В данном контексте болельщики создают атмосферу, генерируют контент (*UGC*) и, в определённом смысле, формируют бренд спортивного клуба. Доступные интегрированные цифровые платформы становятся идеальным, конкурентным инструментом для фасилитации и фиксации этой совместно созданной ценности.

Следует отметить, что несмотря на активное изучение потенциала применения отдельных цифровых

\* Спорт все больше смотрят в онлайне, но формат трансляций меняется медленно [Электронный ресурс] – Режим доступа: [https://www.vedomosti.ru/sport/around/articles/2024/01/13/1014769-sport-bolshe-smotryat-onlaine?from=copy\\_text](https://www.vedomosti.ru/sport/around/articles/2024/01/13/1014769-sport-bolshe-smotryat-onlaine?from=copy_text) (дата обращения: 27.08.2025).

\*\* Эра впечатлений [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://s-bc.ru/articles/era-vprechatleniy> (дата обращения: 05.08.2025).

инструментов в профессиональном и любительском спорте, наблюдается существенный недостаток комплексных исследований, которые способны систематизировать опыт и знания о влиянии цифровизации на все этапы жизненного цикла клиента в спорте через призму со-создания ценности. Поэтому, актуальность данного исследования обусловлена необходимостью разработки целостной модели, которая учитывает эту новую парадигму взаимодействия.

### **Материалы и методы (Materials and Methods)**

Настоящее исследование носит теоретико-аналитический характер. В качестве основного метода был выбран систематический анализ научной литературы, дополненный методом концептуального моделирования. Процедура сбора данных включала в себя поиск и анализ релевантных публикаций в научных базах данных (*Scopus, Web of Science, eLibrary*) за период с 2020 по 2025 год. Анализ отобранных источников проводился с целью синтезирования существующих знаний, выявления ключевых концепций, идентификации цифровых инструментов и их соотнесения с классическими этапами ЖЦК. На основе этого синтеза была разработана концептуальная модель цифрового жизненного цикла клиента в спорте, которая визуализирует и структурирует процесс взаимодействия болельщика со спортивной организацией в цифровой среде. Данный подход позволяет создать теоретическую рамку, которая может служить основой для дальнейших эмпирических исследований и практического применения.

### **Результаты (Results)**

Большинство исследователей в области спортивного маркетинга акцентируют своё внимание на конкурентных преимуществах отдельных цифровых инструментов: влияние социальных сетей на вовлеченность, роль мобильных приложений в улучшении клиентского опыта на спортивных объектах, потенциал фэнтези-спорта и киберспорта для привлечения новой аудитории [1]. Зачастую подобная индивидуализация фокусирует внимание на одном канале (напри-

мер, *SMM*) или одном этапе (например, вовлечение), упуская из виду целостную картину, омниканальную природу современного пути болельщика [2]. Такая фрагментарность создает разрыв между теоретико-методологическим знанием и практическими потребностями индустрии, которые выражаются, в первую очередь, в построении долгосрочных отношений с клиентами и непрерывной коммерциализацией (монетизацией) этих отношений.

Цифровая трансформация смещает фокус в управлении жизненным циклом клиента в спорте от дискретных транзакционных взаимодействий к созданию непрерывного, основанного на данных и персонализации омниканального опыта, что приводит к увеличению эмоциональной вовлеченности. Понимание того, как цифровые технологии изменяют каждый этап — от первого знакомства с брендом до превращения в преданного амбассадора — является ключом к повышению лояльности целевой аудитории потребителей и обеспечивает устойчивое развитие субъектов предпринимательской деятельности в спорте.

Необходимо отметить, что эффективность цифровой трансформации ЖЦК во многом зависит от социокультурного и экономического контекста. Так, американская модель спорта, характеризующаяся преимущественно высокой степенью коммерциализации и приоритетной ориентацией на развлечения, активно использует передовые аналитические инструменты для динамического ценообразования, оптимизации опыта на стадионе и прямых продаж [3]. Европейский спорт, в свою очередь, традиционно более ориентирован на сообщество и историю. Профессиональные клубы при таком подходе в большинстве своём имеют статус общественных организаций. Цифровизация и цифровая трансформация здесь ориентированы на укрепление связей с «supporters» (сторонниками), сохранение традиций и предоставление голоса фанатам (болельщикам) при создании и позиционировании спортивного контента.

В отличие от чисто коммерческой американской модели, где клуб — это бизнес-проект, и традиционного ев-

ропейского подхода, где клуб — это общественная организация, в России актуализируется гибридный формат управления взаимоотношениями с клиентами. С одной стороны, ведущие клубы в таких видах спорта, как футбол (РПЛ) и хоккей (КХЛ), активно стремятся к коммерциализации (внедряют программы лояльности, развивают собственные медиаплатформы и анализируют данные для увеличения доходов). С другой стороны, исторически и ментально российский спорт позиционирует болельщика как члена большого сообщества (комьюнити), для которого важны исторические успехи клуба, его традиции и чувство принадлежности. Анализ литературы и практических кейсов в ходе данного исследования [4] позволил адаптировать классическую модель ЖЦК (Привлечение-Вовлечение-Конверсия-Удержание-Лояльность/Адвокация бренда) к специфике индустрии спорта и выделить ключевые цифровые особенности на каждом этапе взаимодействия с целевой аудиторией (табл. 1).

### **Обсуждение (Discussion)**

Представленная модель подтверждает выдвинутую гипотезу и демонстрирует фундаментальный сдвиг в управлении жизненного цикла клиента в индустрии спорта.

Во-первых, происходит системный перевод всех процессов от событийной модели (оффлайн-коммуникаций) к непрерывному взаимодействию, в том числе через онлайн-сервисы. Если ранее контакт с болельщиком был сконцентрирован вокруг дней матчей, то цифровые каналы позволяют поддерживать его постоянно, обеспечивая увеличение числа точек касания. В подобной системе маркетинговых коммуникаций клуб присутствует в смартфоне болельщика 24/7 через новости, видео, игры и общение в сообществах. Это требует от спортивных организаций переориентации с ивент-менеджмента на контент-производство и комьюнити-менеджмент.

Во-вторых, центральным элементом экосистемы становятся данные. Каждый клик, просмотр, лайк или покупка генерирует данные о поведении и предпочтениях болельщика [5].

Современные CRM-системы и платформы клиентских данных (CDP) позволяют объединять эти данные из разных источников (билетная система, SMM, мобильное приложение, магазин) для создания единого профиля клиента (*Single Customer View*)<sup>3\*</sup>. На основе этого профиля возможна глубокая персонализация коммуникаций, что кратко повышает их эффективность [6].

В-третьих, формируется омниканальный опыт (взаимосвязь всех каналов маркетинговой коммуникации). Болельщик может начать свой путь с просмотра видеоролика на корпоративных сайтах и/или стриминговых платформах, затем приобрести билет на предстоящую игру в мобильном приложении, на стадионе использовать это же приложение

для заказа еды, а после, уже по окончании матча, — поделиться впечатлениями в социальных сетях. Бесшовность и взаимосвязанность этих каналов являются ключевым фактором успеха.

Для более эффективного управления цифровым ЖЦК спортивным организациям рекомендуется пересмотреть свои KPI. В дополнение к традиционным финансовым показателям следует внедрить метрики, отражающие глубину цифрового взаимодействия (табл. 2).

Предложенная авторская модель цифрового ЖЦК в спорте требует эмпирической валидации на данных конкретных спортивных организаций. Кроме того, следует учитывать наличие «цифрового разрыва» сре-

ди болельщиков: не вся аудитория в равной степени готова к использованию новых технологий [7]. В этой связи приоритетные направления для дальнейших научных исследований могут включать: количественную оценку влияния конкретных цифровых инструментов на LTV (*Lifetime Value*, пожизненную ценность клиента); сравнительный анализ цифровых стратегий управления ЖЦК в разных видах спорта и лигах; изучение роли новых технологий (AI, VR/AR, блокчейн) в трансформации клиентского опыта на стадионе и за его пределами.

### Заключение (Conclusion)

Результаты проведённого исследования показывают, что цифровизация индустрии спорта смещает фокус

Таблица 1

Модель цифрового жизненного цикла клиента в индустрии спорта\*

Table 1. Digital Customer Lifecycle Model in the Sports Industry

Этап ЖЦК	Цель этапа	Ключевые цифровые каналы и инструменты	Примеры из практики
Привлечение	Формирование знания, осведомлённости о бренде (клубе, лиги, спортсмене)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Контент-маркетинг</li> <li>Таргетированная реклама в соцсетях, SEO/SEM</li> <li>вирусный маркетинг, партнерства с инфлюенсерами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Сериалы «All or Nothing» (Amazon)</li> <li>Использование «ВКонтакте» футбольными клубами</li> </ul>
Вовлечение	Построение эмоциональной связи, стимулирование регулярного взаимодействия	<ul style="list-style-type: none"> <li>Социальные сети (опросы, конкурсы, AMA)</li> <li>Интерактивный контент (квизы, фэнтези-лиги)</li> <li>Геймификация в мобильных приложениях</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fantasy Premier League</li> <li>Голосования за игрока матча в приложении</li> </ul>
Конверсия	Превращение пользователя в платящего клиента	<ul style="list-style-type: none"> <li>Омниканальные билетные системы</li> <li>Интернет-магазины атрибутики</li> <li>Платные подписки (OTT-платформы)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Приложение NBA с покупкой билетов и League Pass</li> <li>Онлайн-магазин ФК «Спартак-Москва»</li> </ul>
Удержание	Обеспечение повторных покупок, улучшение опыта	<ul style="list-style-type: none"> <li>Персонализированные предложения в приложении</li> <li>Программы лояльности, "Second screen" опыт</li> <li>Бесконтактные сервисы на стадионе</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Программа лояльности ФК «Краснодар»</li> <li>Приложение Formula 1 с телеметрией в реальном времени</li> </ul>
Лояльность и Адвокация бренда	Превращение клиента в амбассадора, со-создание ценности	<ul style="list-style-type: none"> <li>Реферальные программы</li> <li>Фан-токены и NFT (право голоса)</li> <li>Управление сообществом (Discord, закрытые группы)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Фан-токены на платформе Socios.com</li> <li>Поощрение UGC с хэштегом клуба</li> </ul>

\* Спорт все больше смотрят в онлайне, но формат трансляций меняется медленно [Электронный ресурс] – Режим доступа: [https://www.vedomosti.ru/sport/around/articles/2024/01/13/1014769-sport-bolshe-smotryat-online?from=copy\\_text](https://www.vedomosti.ru/sport/around/articles/2024/01/13/1014769-sport-bolshe-smotryat-online?from=copy_text) (дата обращения: 27.09.2025).

Таблица 2

KPI цифрового воздействия на клиента

Table 2. KPI for digital impact on the client

Digital Engagement Rate	Коэффициент цифрового вовлечения	Комплексный показатель, учитывающий реакции, комментарии, просмотры и участие в интерактивах во всех цифровых каналах.
App Stickiness (DAU/MAU)	«Липкость» приложения	Соотношение дневной и месячной активной аудитории мобильного приложения, показывающее степень его интеграции в повседневную жизнь болельщика.
Omnichannel Fan Share	Доля омниканальных болельщиков	Процент аудитории в CRM-базе, взаимодействующий с клубом через три и более (физических и цифровых) точки контакта.
Social Follower ? CRM Lea	Скорость конверсии	Показатель эффективности превращения анонимных подписчиков в соцсетях в идентифицированных пользователей с контактными данными.

<sup>3\*</sup> Digital 2025 Global Overview. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://datareportal.com/reports/digital-2025-global-overview-report> (дата обращения 10.09.2025).

с транзакционных взаимодействий (покупка билетов, атрибутики) на создание непрерывного, персонализированного и эмоционально насыщенного опыта. Идентифицированы специфические цифровые инструменты и каналы, релевантные для каждого этапа ЖЦК: от привлечения через контент-маркетинг и социальные сети до удержания с помощью про-

грамм лояльности на основе токенизации и мобильных приложений. Сделан вывод о том, что ключевым активом для современных спортивных организаций становятся данные о поведении и предпочтениях болельщиков, а основной задачей — их эффективный сбор и анализ для максимизации жизненной ценности клиента (*LTV*). Практическая зна-

чимость статьи заключается в предложении структурированного подхода к управлению цифровым ЖЦК, который может быть использован спортивными клубами, лигами и федерациями для разработки эффективных маркетинговых стратегий.

Поступила в редакцию 14.08.25

Принята к публикации 25.09.25

#### ИСТОЧНИКИ (References)

1. Романова, А. Н. Цифровая трансформация бизнес-модели профессиональных спортивных объединений: на примере Национальной футбольной лиги США / А. Н. Романова, Н. С. Швалев // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. — 2023. — Т. 22, № 1. — С. 84–104. — EDN VSVYLP.
2. Ponomareva, M. Media Culture in Promoting Photo Services Companies in Social Media / M. Ponomareva, Y. Andreeva // Media Education. — 2024. — No. 1. — P. 144–150. — EDN STJLTM.
3. Кингспорт, С. Стратегия цифрового маркетинга: интегрированный подход к онлайн-маркетингу —Москва: Олимп-Бизнес, 2019. — 416 с.
4. Белякова, М. Ю. Цифровое взаимодействие как фактор развития спортивной отрасли / М. Ю. Белякова, А. О. Зверева, И. Д. Киреенков // Информатизация в цифровой экономике. — 2023. — Т. 4, № 4. — С. 443–456. — DOI 10.18334/ide.4.4.119782. — EDN JTCBQO.
5. Kannan P.K., Hongshuang L. Digital marketing: A Framework, review and research agenda // International Journal of Research in Marketing. 2016. Vol. 34. I. I. P. 22–45.
6. Карпова, С. В. Сущность и содержание понятий «бренд» и «брендинг» / С. В. Карпова // Евразийская адвокатура. — 2024. — № 4(69). — С. 62–65. — DOI 10.52068/2304-9839\_2024\_69\_4\_62. — EDN DITGSX.
7. Скороходов, С. Н. Реализация принципов ценностно-ориентированного подхода в стратегическом маркетинге: аспекты формирования уникального торгового предложения / С. Н. Скороходов // Финансовые рынки и банки. — 2024. — № 4. — С. 101–106. — EDN EWBZJO.