

СОВРЕМЕННЫЕ МОДЕЛИ ФИНАНСИРОВАНИЯ И МОНЕТИЗАЦИИ В ЭСТЕТИЧЕСКИХ ВИДАХ СПОРТА

Modern Models of Financing and Monetization in Aesthetic Sports



Лопушанская Анна-Мария Сергеевна,

Аспирант, Университет «Синергия»; Москва, Россия, Измайловский вал д.2

Lopushanskaya Anna-Maria Sergeevna

Postgraduate Student, Synergy University; 2, Izmailovsky Val, Moscow, Russia

lams.art@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0005-9545-3698>

Статья посвящена разработке модели цифровой экосистемы спортивной федерации по эстетическим видам спорта. В работе проведен анализ барьеров технологического развития индустрии спорта и обоснована необходимость перехода от фрагментарных решений к интегрированной экосистемной архитектуре. На основе компаративного анализа технологических платформ предложена пятиуровневая структура модели цифровой экосистемы спортивной федерации, объединяющая облачную инфраструктуру, CRM-системы и каналы монетизации. Разработана поэтапная стратегия внедрения данной модели. Результаты исследования подтверждают гипотезу о том, что внедрение платформенных решений позволяет преодолеть разрыв между медийным потенциалом вида спорта и его коммерческой эффективностью.

Ключевые слова: цифровая трансформация; спортивный маркетинг; спортивная федерация; финансовая модель; монетизация спорта; CRM-системы.

The article is devoted to the development of a digital ecosystem model for a sports federation in aesthetic sports. The paper analyzes the barriers to technological development in the sports industry and substantiates the need to transition from fragmented solutions to an integrated ecosystem architecture. Based on a comparative analysis of technological platforms, a five-level structure of a digital ecosystem model for a sports federation is proposed, which combines cloud infrastructure, CRM systems, and monetization channels. A step-by-step strategy for implementing this model is developed. The results of the study confirm the hypothesis that the implementation of platform solutions allows to bridge the gap between the media potential of a sport and its commercial efficiency.

Keywords: digital transformation; sports marketing; sports federation; financial model; sports monetization; CRM systems.

Введение (Introduction)

Цифровая трансформация в современном спортивном менеджменте рассматривается исследователями как ключевой фактор обеспечения конкурентоспособности и финансовой устойчивости организаций.

С учетом поставленной в настоящей работе задачи разработать модель цифровой экосистемы спортивной федерации по эстетическим видам спорта, особое значение приобретает систематизация вклада существующих исследований в понимание финансирования и монетизации в спорте. Российские авторы (Е. Глебова [1], М. Белякова [2], А. Дьяконов [3], В. Леднев [4], В. Гореликов [5] и С. Скороходов [6]) формируют основу анализа именно российского рынка, акцентируя внимание на институциональных ограничениях, нормативных документах (включая Распоряжение Правительства РФ № 264-р)*, технологическом отставании спортивных федераций и фрагментарном характере внедрения цифровых решений. В этих работах цифровая трансформация рассматривается как средство повышения эффективности управления и вовлечения аудитории, но дается ограниченное описание комплексных экосистемных моделей финансирования. В ряде работ показано, что индустрия спорта переживает глубокие изменения под влиянием новых цифровых технологий, которые радикально меняют способы подготовки спортсменов, организации соревнований, потребления спортивного продукта и управления доходами [7]. Исследования В. А. Гореликова и П. В. Краснова подчеркивают, что отсутствие технологической базы препятствует реализации маркетинговых прав и созданию коммерчески привлекательных продуктов. В статье Е. Глебовой и соавторов под-

черкивается, что направление развития отрасли определяется не только внедрением отдельных технических решений, но и переходом к новым моделям монетизации, основанным на данных, персонализированных предложениях и сочетании цифровизации с принципами устойчивого развития.

В свою очередь, зарубежные исследования (Clausen [8], а также более широкие работы по цифровизации спортивного менеджмента и коммерциализации международных федераций — Smith [9]) описывают успешные примеры монетизации цифровых активов, использования платформенных решений и интеграции CRM-систем, подчеркивая важность долгосрочных отношений со спонсорами и болельщиками. Такое разделение на российский и международный сегменты позволяет, с одной стороны, учитывать специфику отечественного рынка, а с другой — использовать международный опыт в качестве бенчмарка при конструировании модели цифровой экосистемы для российских федераций.

Исследования М. Беляковой и соавторов показывают, что цифровое взаимодействие со зрителями и участниками становится ключевым фактором развития спортивной отрасли: на практике спортивные организации используют широкий спектр цифровых решений для работы с болельщиками, организации тренировочного процесса, проведения соревнований и получения управленческих выводов на основе больших массивов данных. Авторы выделяют три крупные области применения цифровых технологий в спорте:

- ♦ взаимодействие с болельщиками (цифровые платформы, социальные сети, «умные» спортивные объекты);

* Распоряжение Правительства РФ от 07.02.2024 № 264-р «Об утверждении стратегического направления в области цифровой трансформации физической культуры и спорта до 2030 года».

- ♦ поддержка тренеров и спортсменов (датчики, системы отслеживания показателей, обратная биологическая связь);
- ♦ повышение эффективности управления и производительности (аналитика данных для принятия управленческих решений).

Эти области напрямую соотносятся с задачами финансирования и монетизации: цифровые каналы взаимодействия создают новые форматы платных сервисов и спонсорских активностей, технологии контроля тренировочного процесса и здоровья спортсменов расширяют спектр коммерческих продуктов (образовательные программы, платный доступ к аналитике, специализированный контент), а аналитика на основе данных позволяет точнее оценивать ценность болельщика и эффективнее распределять ресурсы. Это напрямую влияет на маркетинговые стратегии спортивных федераций по эстетическим видам спорта. Маркетинговая стратегия — это процесс планирования, внедрения и контроля над маркетинговыми усилиями, направленными на достижение целей организации и удовлетворение потребительского спроса. В рамках спортивного маркетинга этот подход к определению маркетинговой стратегии можно принять при условии, что уникальные характеристики спорта будут учтены в ходе процесса стратегического планирования [10].

Проблема исследования заключается в существенном разрыве между стратегическими установками государства на цифровую трансформацию отрасли и фактическим отсутствием у спортивных федераций прикладных моделей внедрения технологий. Существующие методические подходы либо носят излишне теоретический характер, не учитывая специфику финансирования некоммерческих организаций, либо фокусируются на внедрении отдельных инструментов без формирования единой экосистемы.

В рамках российского рынка это проявляется в разрозненности ИТ-инициатив, слабой интеграции данных и недостатке компетенций по долгосрочному управлению цифровыми активами, тогда как международные исследования демонстрируют переход ведущих спортивных федераций к платформенным бизнес-моделям, опирающимся на комплексные *CRM* и аналитические решения, что усиливает разрыв в монетизационном потенциале между российскими и зарубежными организациями.

В отличие от существующих работ, сосредоточенных либо на общих вопросах цифровой трансформации спорта, либо на описании отдельных инструментов (*CRM*, билетные сервисы, онлайн-трансляции), в данном исследовании предложена авторская модель цифровой экосистемы именно для федераций эстетических видов спорта. Новизна работы состоит в совмещении архитектурного описания платформы, на базе которой будет функционировать эта экосистема, поэтапной дорожной карты ее внедрения и детализированной финансовой модели, что позволяет рассматривать проект не только как концептуальный, но и как прикладной инструмент для управленческих решений.

Целью работы является разработка модели цифровой экосистемы спортивной федерации по эстетическим

видам спорта с обоснованием ее архитектуры и экономической эффективности. Для достижения поставленной цели решаются задачи проведения сравнительного анализа доступных на российском рынке технологических решений, проектирования архитектуры модели цифровой экосистемы спортивной федерации по эстетическим видам спорта и построения финансовой модели ее внедрения и реализации с расчетом сроков окупаемости.

Материалы и методы (Materials and methods)

Методологическую основу исследования составил системный подход к проектированию информационных систем и методы инвестиционного анализа, адаптированные к специфике некоммерческих спортивных организаций. В логике работ, посвященных цифровой трансформации спорта, особое внимание уделялось не отдельным технологиям, а целостной конфигурации цифровой среды, обеспечивающей управление данными, процессами и денежными потоками. Для выбора технологического решения рассматривались доступные на российском рынке облачные платформы, системы управления взаимоотношениями с клиентами, средства организации платежей и аналитические сервисы с учетом требований законодательства о персональных данных и санкционных ограничений.

Ключевым ориентиром служили направления цифрового развития индустрии спорта, выделенные в современных исследованиях: цифровое взаимодействие с болельщиками, поддержка тренировочного процесса и повышение эффективности управления. При формировании архитектуры учитывалось, что модель цифровой экосистемы спортивной федерации по эстетическим видам спорта должна быть способна интегрировать как уже распространенные решения (электронные билеты, трансляции, продажи атрибутики), так и перспективные технологии, обсуждаемые в литературе (инструменты искусственного интеллекта, носимая электроника, виртуальные форматы тренировок и событий).

Финансовое моделирование осуществлялось методом дисконтированных денежных потоков на горизонте трех лет с использованием сценарного подхода (пессимистичный, базовый, оптимистичный). При этом использовались показатели, рекомендованные современными работами по управлению на основе данных в индустрии спорта: пожизненная ценность клиента, средний доход на пользователя, стоимость привлечения клиента, доля платящей аудитории. Эмпирическая база включала открытые отчеты российских спортивных федераций, данные о стоимости цифровых сервисов и инфраструктуры, а также результаты опросов аудитории спорта о готовности платить за цифровой контент и дополнительные услуги.

Тем самым формируется собственная авторская модель цифровой экосистемы спортивной федерации по эстетическим видам спорта, которая далее рассматривается как «базовый сценарий» для экономических расчетов и оценки эффекта внедрения.

Результаты (Results)

Как отмечают В.А. Гореликов и П.В. Краснов, для эффективного управления маркетинговыми правами

спортивных организаций ключевое значение имеет системная работа с основными блоками взаимодействия: с болельщиками, коммерческими партнерами и медиа-средой. Согласно выделенным ими блокам основной успешной цифровой трансформации выступает переход от лоскутной автоматизации к построению интегрированной экосистемы.

Под рассматриваемой в работе моделью понимается создание типовой цифровой платформы для одной национальной федерации эстетического вида спорта (например, танцевального спорта) с потенциальной аудиторией 50–70 тыс. уникальных пользователей в год (спортсмены, тренеры, болельщики, родители), ежегодно проводящей не менее 10–15 официальных соревнований федерального уровня и регулярные обучающие мероприятия. В рамках формируемой цифровой экосистемы именно спортивная федерация по эстетическому виду спорта выступает ее «ядром» (якорным актором), определяющим правила взаимодействия и распределение ролей между участниками, а цифровая платформа служит прикладным инструментом организации этих взаимодействий.

Вокруг федерации как ядра экосистемы группируются такие акторы, как:

- ♦ коммерческие партнеры (билетные операторы, платежные агрегаторы, компании, реализующие мерч и атрибутику),

- ♦ участники спортивного процесса (спортсмены, тренеры, клубы и школы),
- ♦ аудитория (болельщики и родители спортсменов).

Взаимодействие между участниками экосистемы дифференцируется по типам: транзакционные связи (продажа билетов, мерча, платного контента), информационно-коммуникационные связи (новости, уведомления, образовательные материалы), а также партнерские отношения (спонсорские и медийные активации). Цифровая платформа федерации обеспечивает технологическую инфраструктуру для этих потоков данных и транзакций, но управление данными и ключевыми продуктами остается за федерацией как владельцем цифрового контура и ядром экосистемы.

Разработанная автором статьи архитектура модели цифровой экосистемы спортивной федерации по эстетическим видам спорта, рассмотренная в *таблице 1*, включает пять функциональных уровней, обеспечивающих полный цикл работы с данными болельщиков и генерации выручки.

Таким образом, цифровая экосистема спортивной федерации по эстетическим видам спорта может быть описана как сеть устойчивых связей между ядром (федерацией), прикладной цифровой платформой и группами участников, вовлеченных в спортивный процесс и его монетизацию. Для коммерческих партнеров платформа формирует единый технологический вход

Таблица 1

Архитектура модели цифровой экосистемы спортивной федерации по эстетическим видам спорта на примере танцевального спорта

Table 1. Architecture of a digital ecosystem model for an aesthetic sports federation using dance sports as an example

Уровень	Компоненты и назначение	Что обеспечивает?
I. Инфраструктура	Облачные ресурсы для хранения данных и размещения сервисов, соответствующие требованиям по защите персональных данных. Обеспечивает надежность, масштабируемость и устойчивость работы цифровых сервисов.	Обеспечивает надежную работу цифровой экосистемы федерации для всех групп участников (спортсменов, тренеров, болельщиков, родителей и партнеров), поддерживая защищенное хранение персональных и транзакционных данных, бесперебойный доступ к сервисам и масштабирование нагрузки при проведении крупных соревнований и онлайн-событий.
II. Приложения	Ядро системы: учет и управление базой болельщиков, управление контентом, модуль интернет-продаж, сервисы организации соревнований и тренировочного процесса. Предпочтение отдается решениям, позволяющим настраивать функциональность без значительных затрат на разработку.	Обеспечивает операционные процессы федерации как ядра экосистемы: ведение единой базы спортсменов, тренеров, клубов и болельщиков, управление соревновательным и образовательным контентом, запуск платных продуктов (подписки, разовый доступ, интернет-магазин), а также цифровое сопровождение тренировочного и соревновательного процесса (регистрация, протоколы, рейтинги)
III. Интерфейсы	Точки контакта с аудиторией и участниками: официальный сайт с личным кабинетом, мобильное приложение или веб-приложение, интеграции с социальными сетями. На этом уровне реализуется основное цифровое взаимодействие с болельщиками и участниками.	Обеспечивает персонализированное взаимодействие с ключевыми акторами: для спортсменов и тренеров - цифровой контур участия в соревнованиях и обучении, для болельщиков и родителей - доступ к трансляциям, новостям, результатам и платному контенту, для партнеров - витрины активаций и интегрированные промо-механики; формирует пользовательский опыт, определяющий вовлеченность и монетизацию
IV. Интеграции	Механизмы обмена данными между внутренними и внешними системами: сервисы продажи билетов, платежные агрегаторы, платформы трансляций, сервисы рассылок, системы регистрации участников. Этот уровень позволяет объединять данные о разных взаимодействиях в едином профиле.	Обеспечивает связность экосистемы федерации с внешними сервисами и участниками: объединяет в едином профиле данные о транзакциях (билеты, мерч, подписки), платежах, регистрации и просмотре контента, позволяет партнерам (билетным операторам, платежным агрегаторам, медиаплатформам) работать по стандартизированным сценариям, сохраняя контроль над данными за федерацией.
V. Аналитика	Инструменты сбора, обработки и визуализации данных: веб-аналитика, панели мониторинга, модули расчетов показателей LTV, ARPU, стоимости привлечения клиента, конверсий. Обеспечивает переход к управлению на основе данных и поддерживает сегментацию аудитории.	Обеспечивает оценку эффективности взаимодействий внутри цифровой экосистемы: позволяет федерации измерять вовлеченность различных сегментов (спортсмены, тренеры, болельщики, родители), вклад партнерств и активаций в выручку, рассчитывать показатели LTV, ARPU и конверсии по продуктам и каналам, а также принимать решения о развитии сервисов и изменении условий сотрудничества с участниками.

(API-интерфейсы, модули интеграции) и стандартизированные сценарии взаимодействия: прием платежей, оформление билетов, реализация атрибутики и подключение спонсорских активностей. Для спортсменов, тренеров и клубов она обеспечивает сквозной цифровой контур участия в соревнованиях и обучающих программах (регистрация, расписания, результаты, доступ к контенту), а для болельщиков и родителей — персонализированный доступ к трансляциям, статистике, образовательным и фансервисам. Инфраструктурный слой гарантирует надежность и легальность хранения персональных данных, прикладной слой автоматизирует бизнес-процессы, а интерфейсный слой создает удобную среду для пользователя. Критически важным является интеграционный слой, который позволяет объединить разрозненные потоки данных (билеты, мерч, подписки) в единый профиль клиента, что делает возможным применение инструментов сквозной аналитики.

Процесс цифровой трансформации федерации танцевального спорта для реализации представленной модели цифровой экосистемы спортивной федерации по эстетическим видам спорта разбит на четыре последовательных этапа, что позволяет управлять рисками и ресурсами, получая промежуточные результаты на каждой стадии, эта дорожная карта представлена в *таблице 2*.

На первом этапе формируется техническая и организационная база для дальнейшего развития: без надежной инфраструктуры и систематизированной базы данных любые последующие цифровые инициативы остаются разрозненными. Второй этап ориентирован на создание удобных точек входа для аудитории и выстраивание регулярного цифрового взаимодействия, что соответствует результатам исследований о значении цифрового контакта с болельщиком для развития отрасли. На третьем этапе цифровая инфраструктура начинает превращаться в источник выручки за счет платного доступа к контенту и товаров, а также дополнительных сервисов. Четвертый этап направлен на оптимизацию и масштабирование: использование аналитики, автоматизации и программ лояльности позволяет повысить пожизненную ценность клиента и улучшить соотношение между этой ценностью и стоимостью привлечения.

Экономическое обоснование модели цифровой экосистемы спортивной федерации по эстетическим видам

спорта базируется на сопоставлении совокупной стоимости владения цифровой экосистемой и прогнозируемых потоков доходов от внедрения цифровых сервисов.

Расчет финансовых показателей осуществляется для всей экосистемы, управляемой одной федерацией, то есть суммарно по платформе в целом, а не по отдельно-му коммерческому участнику. Доходы и расходы агрегируются на уровне федерации как оператора платформы, тогда как доли партнеров (билетные сервисы, мерч компании и т.п.) учитываются через комиссионную структуру и уже заложены в итоговые показатели выручки и затрат.

В основу расчетов заложена логика, согласно которой цифровые технологии в спорте рассматриваются как источник дополнительных доходов и повышения эффективности использования ресурсов, что детально рассмотрено в *таблице 3*.

Таким образом, представленные значения CAPEX, OPEX и прогнозируемых доходов описывают экономику единого проектируемого контура платформы федерации танцевального спорта, а не индивидуальной компании — участника экосистемы.

Анализ финансовой составляющей модели цифровой экосистемы спортивной федерации по эстетическим видам спорта показывает, что проект является инвестиционным с плановым периодом окупаемости около 3 лет и 4 месяцев. Основные капитальные вложения приходятся на первый год (разработка и лицензии), тогда как доходы растут линейно по мере набора базы подписчиков. Положительный операционный денежный поток достигается в третьем году.

Положительный операционный денежный поток в третьем году достигается за счет опережающего роста выручки по сравнению с операционными затратами, причем ключевой вклад дают подписки и транзакционные сервисы. Наиболее быстро будет расти доход от подписок: с 1,4 млн руб. в первый год до 4,2 млн руб. в третий, то есть более чем в 3 раза, что отражает расширение базы постоянных пользователей и снижение маржинальных затрат на одного клиента. Существенно будут увеличиваться доходы от e-commerce и атрибутики (с 0,8 до 3,6 млн руб.), а также цифровых билетов (комиссия растет с 1,2 до 4 млн руб.), что показывает эффект масштаба при подключении новых мероприятий и росте

Таблица 2

Дорожная карта цифровой трансформации федерации танцевального спорта
Table 2. Roadmap for digital transformation federation

Этап	Сроки	Ключевые результаты
1. Фундамент	1–3 мес.	Развернута базовая инфраструктура, выбран и внедрен основной контур системы управления взаимоотношениями с болельщиками, импортированы имеющиеся данные аудитории, настроены требования по защите информации.
2. Каналы	4–6 мес.	Запущен официальный сайт с личным кабинетом, реализован доступ через мобильный формат, подключена система учета онлайн/офлайн продаж билетов (билетная программа), подключена система приема платежей, настроены основные сценарии коммуникации с аудиторией (рассылки, уведомления, новости).
3. Продукт	7–9 мес.	Сформирована библиотека платного цифрового контента (записи выступлений, обучающие материалы), сформированы образовательные продукты, запущен интернет-магазин атрибутики, реализована модель подписки на расширенный доступ к материалам и сервисам.
4. Масштаб	10–12 мес.	Подключены средства углубленной аналитики, внедрены механизмы автоматизации маркетинга, включая аналитику продаж электронных/офлайн билетов и поведенческих паттернов покупателей, разработаны программы лояльности, сегментации и стимулирования повторных покупок, налажена регулярная отчетность по ключевым показателям.

среднего чека. Образовательные продукты также будут демонстрировать устойчивый прирост (с 0,6 до 2,4 млн руб.), обеспечивая дополнительный источник выручки с высокой маржой, так как их разработка в основном приходится на первый год.

Капитальные затраты резко снизятся после первого года: с 5,5 млн руб. до 1,9 млн руб. к третьему году, так как основные инвестиции в разработку и внедрение платформы уже будут произведены. Операционные затраты будут расти (с 5,6 до 8,7 млн руб.), но существенно медленнее совокупных доходов (с 4 до 14,2 млн руб.), что отражает эффект масштаба цифровой модели: переменные расходы растут не пропорционально выручке. В результате к третьему году совокупные доходы (14,2 млн руб.) будут превышать операционные затраты (8,7 млн руб.) с запасом, что и формирует положительный операционный денежный поток и позволяет компенсировать часть ранее вложенных инвестиций.

Для обеспечения рентабельности критически важно поддерживать соотношение между пожизненной ценностью клиента и стоимостью его привлечения на уровне, значительно превышающем единицу, а также уделять внимание расширению и удержанию аудитории, а также стимулированию повторных покупок.

Управление цифровой экосистемой спортивной федерации по эстетическим видам спорта требует внедрения системы сбалансированных показателей, охватывающих как технические, так и маркетинговые аспекты, что отражено в *таблице 4*.

Такая система показателей позволяет оценивать «здоровье» цифрового продукта с разных сторон. Технические показатели отражают базовую работоспособность и надежность сервисов, показатели аудиторрии фиксируют масштаб и устойчивость вовлечения, а финансовые показатели позволяют оценить эффективность монетизации и окупаемость вложений.

Обсуждение (Discussion)

Интерпретация полученных результатов подтверждает исходную гипотезу исследования о том, что внедрение цифровой экосистемы спортивной федерации по эстетическим видам спорта способно создать управляемый канал монетизации аудиторрии, недоступный при использовании разрозненных инструментов. Централизация данных о болельщиках, участниках и партнерах в единой системе управления взаимоотношениями позволяет снизить зависимость от внешних посредников и платформ, аккумулируя добавленную стоимость внутри федерации. В отличие от традиционных моделей, основанных преимущественно на спонсорстве и розовых продажах, модель цифровой экосистемы спортивной федерации по эстетическим видам спорта создает условия для регулярной выручки от подписок, платного доступа к контенту и дополнительных сервисов.

Разработанная модель цифровой экосистемы спортивной федерации по эстетическим видам спорта демонстрирует, как можно объединить различные направления применения цифровых технологий — взаимодействие

Таблица 3

Сводные параметры финансовой составляющей модели цифровой экосистемы спортивной федерации по эстетическим видам спорта
 Table 3. Summary parameters of the financial component of the digital ecosystem model of the sports federation for aesthetic sports

Затраты	Тыс. руб. за 1-й год	Тыс. руб. за 2-й год	Тыс. руб. за 3-й год	Общая сумма
Капитальные затраты (CAPEX)	5 500	2 900	1 900	10 300
Операционные затраты (OPEX)	5 600	7 200	8 700	21 500
Всего расходов	11 100	10 100	10 600	31 800
Доходы от подписок	1 400	2 600	4 200	8 200
E-commerce и атрибутика	800	2 200	3 600	6 600
Цифровые билеты (комиссия)	1 200	2 400	4 000	7 600
Образовательные продукты	600	1 500	2 400	4 500
Всего доходов	4 000	8 700	14 200	26 900
Чистый денежный поток	-7 100	-1 400	+3 600	-4 900

Таблица 4

Ключевые показатели эффективности модели цифровой экосистемы спортивной федерации по эстетическим видам спорта

Table 4. Key performance indicators of the digital ecosystem model of the Sports Federation for Aesthetic Sports

Категория	Ключевые метрики (KPI)	Целевые ориентиры
Аудитория	Ежемесячная активная аудитория; доля возвращающихся пользователей; доля зарегистрированных пользователей от общей аудитории	Устойчивый рост активной базы не менее чем на 30% в год при запуске новых сервисов
Финансы	Лояльность пользователя; пожизненная ценность клиента; привлечение клиента; доля платящей аудитории	Положительная динамика среднего дохода и пожизненной ценности клиента; снижение стоимости привлечения за счет органического роста и программ лояльности; рост доли платящей аудитории
Технологии	Доступность сервисов; время загрузки основных страниц и сервисов; количество критических сбоев	Высокая доступность (близкая к круглосуточной без простоев), приемлемое время отклика, минимальное количество инцидентов, влияющих на опыт пользователя

с болельщиками, поддержку тренировочного процесса, управленческую аналитику — в единой платформенной логике.

С точки зрения нормативно-стратегического контекста, предложенная модель цифровой экосистемы спортивной федерации по эстетическим видам спорта может рассматриваться как конкретный ответ на задачи цифровой трансформации физической культуры и спорта, сформулированные в государственных документах и проанализированные в работах А. Д. Дьяконова. Этапность внедрения, выделение приоритетов и привязка к целевым показателям позволяют перевести стратегические установки в практический план действий для конкретной спортивной федерации, особенно в эстетических видах спорта, где традиционно выше зависимость от медийного эффекта и вовлеченности аудитории.

Ограничения исследования, прежде всего, связаны с использованием усредненных параметров роста аудитории, доли платящих пользователей и среднего дохода на пользователя, которые на практике могут заметно отличаться в зависимости от вида спорта, узнаваемости конкретной федерации и регионального контекста. Дополнительно финансовая модель лишь частично отражает влияние внешних шоков — возможных колебаний стоимости технологий, появления новых регуляторных требований и изменений в поведении болельщиков, что соответствует спектру вызовов и неопределенностей, описываемых в современной литературе по цифровому развитию спорта.

Перспективой дальнейших исследований представляется более детальное изучение платежной готовности аудитории эстетических видов спорта в отношении различных форм цифрового контента и сервисов, а также анализ влияния систем искусственного интеллекта на пер-

сонализацию предложений и механизмы динамического ценообразования в спорте. Отдельного внимания заслуживает исследование того, как цифровизация может сочетаться с принципами устойчивого развития и использоваться для одновременного роста доходов и снижения экологического следа спортивных мероприятий.

Заключение (Conclusion)

Разработанная модель цифровой экосистемы спортивной федерации по эстетическим видам спорта предлагает спортивным федерациям четкий алгоритм действий по созданию собственной технологической платформы. Доказана экономическая целесообразность инвестиций в собственную ИТ-инфраструктуру при условии долгосрочного планирования и фокуса на показателях удержания аудиторий и их монетизации. Реализация предложенной модели цифровой экосистемы спортивной федерации по эстетическим видам спорта позволит федерациям не только создать новые источники дохода, но и повысить свою привлекательность для спонсоров за счет прозрачной аналитики и прямого доступа к лояльной аудитории.

Для эстетических видов спорта, где значимую роль играют визуальная составляющая, эмоциональная вовлеченность зрителя и медийный эффект, цифровая экосистема становится ключевым инструментом развития. Она позволяет расширить аудиторию, усилить связь с уже существующими болельщиками и перевести внимание и интерес в устойчивые финансовые потоки. Это соответствует общему направлению трансформации индустрии спорта, где цифровые технологии рассматриваются как одно из основных средств формирования новой, более устойчивой и предсказуемой модели финансирования спорта.

ИСТОЧНИКИ (References)

1. Emerging digital technologies as a game changer in the sport industry / E. Glebova, Y. Su, M. Desbordes, P. O. Schut // *Frontiers in Sports and Active Living*. — 2025. — Vol. 7. — P. 1605138. — DOI 10.3389/fspor.2025.1605138.
2. *Белякова, М. Ю.* Цифровое взаимодействие как фактор развития спортивной отрасли / М. Ю. Белякова, А. О. Зверева, И. Д. Кириенков // *Информатизация в цифровой экономике*. — 2023. — Т. 4, № 4. — С. 443-456. — DOI 10.18334/ide.4.4.119782.
3. *Дьяконов, А. Д.* Цифровая трансформация в сфере физической культуры и спорта / А. Д. Дьяконов // *Экономика и управление в спорте*. — 2023. — Т. 3, № 1. — С. 39-50. — DOI 10.18334/sport.3.1.119818.
4. *Леднев, В. А.* Новые форматы крупных соревнований: изменения ради популяризации спорта или дополнительной прибыли? / В. А. Леднев // *Вестник Российского Международного Олимпийского Университета*. — 2017. — № 2(23). — С. 42-49.
5. *Гореликов, В. А.* Маркетинговые права в спорте - проблемы и возможности / В. А. Гореликов, П. В. Краснов // *Практический маркетинг*. — 2025. — № 4(334). — С. 69-76. — DOI 10.24412/2071-3762-2025-4334-69-76.
6. *Скорыходов, С. Н.* Цифровая трансформация индустрии спорта / С. Н. Скорыходов. — Москва : Издательско-торговая корпорация Дашков и К, 2024. — 242 с. — ISBN 978-5-394-06189-9.
7. Editorial: Emerging digital technologies as a game changer in the sport industry / E. Glebova, Y. Su, M. Desbordes, P. O. Schut // *Frontiers in Sports and Active Living*. — 2025. — Vol. 7. — P. 1605138. — DOI 10.3389/fspor.2025.1605138.
8. *Clausen J. et al.* International sport federation commercialisation: a qualitative comparative analysis // *European Sport Management Quarterly*. 2018. Vol. 18. No. 3. P. 373–392.
9. *Smith, A., & Stewart, B.* Sport management in the digital era: Strategies for fan engagement and revenue growth. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 2020, 20 (1–2), P. 15–32.
10. *Гореликов, В. А.* Маркетинговая стратегия спортивной организации — возможность повышения доходов и поиск новых источников финансирования / В. А. Гореликов // *Наука и спорт: современные тенденции*. — 2021. — Т. 9, № 2. — С. 139-145. — DOI 10.36028/2308-8826-2021-9-2-139-145.

Поступила в редакцию / Received 30.12.2025

После доработки / Revision 11.02.2026

Принята к публикации / Accepted 03.03.2026