

Научная статья
УДК 316.772.5: 613.72
<https://elibrary.ru/LDKVZE>

Барьеры на пути цифровизации бизнес-процессов в российской индустрии фитнеса

Татьяна Николаевна Блинова¹, Тимур Сагирович Хакимов²

^{1,2} Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Дальневосточный институт управления – филиал, Хабаровск, Россия

² Consulting group «Fitness Vostok», Хабаровск, Россия

¹ blinova-tn@ranepa.ru, <https://orcid.org/0000-0001-5048-809X>

² khakimovts@gmail.com

Аннотация. В эпоху цифровой трансформации индустрия фитнеса в России демонстрирует двойственность. Активно внедряя клиентские цифровые тренды, фитнес-клубы сталкиваются с системными барьерами в цифровизации своих внутренних бизнес-процессов. Статья посвящена выявлению ключевых препятствий, сдерживающих цифровую трансформацию в их деятельности. Публикация построена на обобщении возможных барьеров цифровизации бизнеса фитнес-клубами, функционирующими в России, и результатах опроса менеджеров и собственников последних по данной проблематике. Барьеры на пути цифровизации бизнес-процессов в организациях фитнес-индустрии были разделены на четыре группы: финансовые, технологические, организационно-кадровые и клиентские. Результаты опроса владельцев и управленческого персонала фитнес-клубов показали, что основным сдерживающим фактором цифровизации данного бизнеса являются финансовые риски, а ключевой вызов заключается не в отсутствии технологий, а в сложности их экономически оправданной интеграции в низкомаржинальный бизнес. Кроме того, авторами предложен ряд практических рекомендаций для поэтапного преодоления барьеров цифровизации бизнес-процессов в деятельности фитнес-клубов. Среди таковых: внедрение системы оплаты услуг по модели подписки (рекуррентных платежей), фокус на интеграционную совместимость решений и управление изменениями. Стратегической же целью цифровой трансформации организаций фитнес-индустрии видится построение целостной клиентоцентричной цифровой экосистемы, в соответствии с которой технологии усиливают, а не заменяют личное взаимодействие фитнес-клуба с клиентами. Сделанные выводы могут представлять интерес для владельцев фитнес-клубов России и Дальнего Востока, в частности, заинтересованных в расширении практики цифровизации бизнеса.

Ключевые слова: цифровизация, барьеры, бизнес-процесс, фитнес-клуб, опрос

Для цитирования: Блинова Т. Н., Хакимов Т. С. Барьеры на пути цифровизации бизнес-процессов в российской индустрии фитнеса // Власть и управление на Востоке России. 2025 № 4 (113). С. 89–99. EDN: LDKVZE

Original article

Barriers to Digitalization of Business Processes in the Russian Fitness Industry

Tatyana N. Blinova¹, Timur S. Khakimov²^{1, 2} The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, the Far-Eastern institute of management – branch of RANEPА, Khabarovsk, Russia² Consulting group «Fitness Vostok», Khabarovsk, Russia,¹ blinova-tn@ranepa.ru, <https://orcid.org/0000-0001-5048-809X>² khakimovts@gmail.com

Abstract. *In the era of digital transformation, the Russian fitness industry is displaying duality. Actively implementing digital trends for clients, gyms face systemic barriers to digitalization of their internal business processes. This article aims to identify the key obstacles for digital transformation. The research is based on a summary of potential barriers to digitalization of business processes in the Russian fitness industry as well as on the results of a survey of gyms' managers and owners. Barriers to the digitalization of business processes in fitness industry organizations are divided into four groups: financial, technological, organizational and personnel, and client-related. The survey of gyms' managers and owners reveals that financial risks are the main constraint to the digitalization of this business, and the key challenge lies not in the lack of technology, but in the difficulty of economically integration it into a low-margin business. Furthermore, the authors offer a number of practical recommendations for gradually overcoming barriers to the digitalization of business processes in the Russian fitness industry. These include – implementation of a subscription-based payment system (recurring payments), focus on the integration of solutions, and change management. The strategic goal of digital transformation of fitness industry is to build a holistic, customer-centric digital ecosystem, whereby technology enhances, rather than replaces, personal interactions between gyms and clients. These findings may be of interest to gyms' owners in Russia and in the Russian Far East, particularly to those having any interest in expanding of business digitalization practices.*

Keywords: *digitalization, barriers, business process, gym, survey*

For citation: Blinova, T. N., Khakimov, T. S. (2025) Barriers to Digitalization of Business Processes in the Russian Fitness Industry. *Power and Administration in the East of Russia*, no. 4 (113), pp. 89–99. EDN: LDKVZE

Введение

В эпоху четвертой промышленной революции глобальная экономическая парадигма претерпевает фундаментальные изменения, диктуя необходимость перманентной адаптации и трансформации бизнес-моделей под давлением стремительного технологического процесса. Цифровая трансформация перестала быть прерогативой IT-сектора, превратившись в императив выживания и конкурентоспособности для всех без исключения отраслей, включая сферу услуг [Kraus et al., 2021; Акбашева, Уразбахтина, 2023; Черкасова, Слепушенко, 2021].

Индустрия фитнеса, являющаяся одним из наиболее динамичных и социально значимых сегментов этой сферы, демонстрирует ярко выраженную двойственность: с одной стороны, она активно поглощает потребительские цифровые тренды [Ratten, 2020], такие как: носимые устройства, мобильные приложения, а с другой – испытывает значительные системные трудности в цифровизации своих внутренних бизнес-процессов [Куровский, 2025].

Можно сказать, что индустрия фитнеса в России находится на переломном этапе. С одной стороны, существует мощное давление со стороны клиентов, которые требуют современного цифрового опыта [Paradimitriou et al., 2022; Давидян, 2023]. С другой – клубы сталкиваются с комплексом барьеров: высокие финансовые риски, незрелость и разрозненность решений на рынке, а также острая нехватка внутренних компетенций [Блинова, 2024; Русаков, 2023].

Потенциал цифровой трансформации фитнес-клубов довольно большой. Речь идет о комплексной перестройке всей операционной деятельности – от автоматизации административных функций, управления членской базой и онлайн-продаж до внедрения сложных экосистем, включающих устройства для отслеживания показателей клиентов, платформы для дистанционной записи, предиктивную аналитику на основе больших массивов данных для удержания клиентов и формирования персональных программ, а также использование технологий допол-

ненной реальности для создания иммерсивного тренировочного опыта.

Подобные инновации сулят не только радикальное повышение операционной эффективности и снижение издержек, но и качественно новый уровень клиентского опыта, что ведет к усилению лояльности и открытию новых гибридных источников монетизации. Однако путь технологической модернизации оказывается сопряжен с комплексом взаимосвязанных и глубоких вызовов, носящих стратегический, экономический, организационный и технологический характер.

Фитнес-индустрия характеризуется наличием барьеров для цифровизации. К таковым относятся не только объективные факторы, такие как: высокая фрагментированность рынка с преобладанием малых и средних предприятий с низкой нормой рентабельности, что ограничивает объем инвестирования в IT-инфраструктуру, но и значительные субъективные препятствия. Среди последних – доминирование традиционного «аналогового» мышления среди владельцев и управляющих, организационное сопротивление персонала, вызванное страхом перед изменениями и цифровой некомпетентностью, а также острая проблема обеспечения кибербезопасности и соответствия требованиям по защите конфиденциальных персональных и биометрических данных пользователей.

Целью данной статьи является проведение анализа ключевых препятствий, сдерживающих цифровую трансформацию бизнес-процессов в индустрии фитнеса, классификация этих вызовов и выработка на основе проведенного анализа комплекса практических рекомендаций и стратегических векторов для их поэтапного преодоления.

Методы и инструменты

При проведении исследования использовались следующие методы:

1. Обобщение: на основе изучения литературных источников были обобщены возможные барьеры на пути цифровизации бизнес-процессов фитнес-клубов;
2. Группировка: выявленные барьеры были сгруппированы в четыре группы;
3. Опрос владельцев и менеджеров

фитнес-центров России,¹ проведенный авторами, позволил выявить реальные барьеры, препятствующие цифровой трансформации бизнеса. В исследовании участвовали сто респондентов, представляющих фитнес-клубы различных форматов. Анкетный опрос проводился в онлайн-формате с использованием стандартизированной анкеты, включающей три содержательных блока: оценку текущей стадии цифровизации, определение значимости отдельных направлений внедрения цифровых инструментов и выявление основных барьеров, ограничивающих их применение. Основной блок опроса включал десять структурированных вопросов закрытого и смешанного характера, в том числе посвященных уровню цифровой зрелости клуба, приоритетности внедряемых цифровых решений и наиболее ощутимым финансовым, технологическим и организационно-кадровым препятствиям.

Результаты и их обсуждение

Возможные барьеры цифровизации бизнес-процессов в фитнес-клубах

Наиболее важные барьеры на пути цифровизации фитнес-клубов, на наш взгляд, можно представить в виде нескольких групп:

- технологические барьеры;
- финансовые барьеры;
- человеческий фактор и организационные барьеры;
- маркетинговые и клиентские барьеры;
- регуляторные и правовые барьеры.

К первой категории технологических барьеров цифровизации относится фрагментация данных и отсутствие единой экосистемы. Данные клиентов (их посещения, покупки, платежи), тренеров (расписания, планы) и операционной деятельности «разбросаны» по разным системам: CRM, финансовые программы, приложения, системы контроля доступа. Создание

единой картины требует сложной и дорогой интеграции [Газизов, 2021].

Также существует сложность выбора и интеграции решений. На рынке IT-решений сотни платформ: для управления клубом, для проведения онлайн-тренировок, питания, носимых устройств. Бизнесу сложно выбрать совместимые решения, которые не будут конфликтовать друг с другом.

Фитнес-клубы зачастую испытывают проблемы с масштабируемостью и надежностью, т. к. не все программы способны выдерживать пиковые нагрузки. Падение автоматической системы в час-пик влечет для клуба потерю клиентов и выручки.

Важным барьером является обеспечение кибербезопасности, поскольку фитнес-клубы хранят персональные данные клиентов, информацию о здоровье клиентов, что делает их привлекательной целью для «хакеров». У многих небольших фитнес-сетей нет ресурсов для обеспечения должного уровня защиты.

К финансовой категории барьеров в сфере цифровизации можно отнести высокие первоначальные инвестиции. Внедрение современной CRM², установка «умного» оборудования, разработка мобильного приложения, создание IT-инфраструктуры³ требуют значительных капиталовложений.

При этом довольно сложно просчитать, сколько прибыли получит фитнес-клуб после проведения цифровизации; бизнес не видит прямую корреляцию, поэтому снижается заинтересованность в ее проведении [Солнцев, 2021].

Также стоит отметить, что цифровизация – это не разовый процесс: подписки, техническая поддержка, обновление программного обеспечения и обучение работников фитнес-клубов – все это требует финансовых ресурсов.

Стоит учитывать и наличие челове-

¹ Социологическое исследование «Цифровизация бизнес-процессов в фитнес-клубах». Форма – анкетный опрос. Объем выборки – 100 человек. Ошибка выборки – 5%. Единица выборки – владельцы и управленческий персонал фитнес-клубов. Метод формирования выборки – метод удобства. Российская Федерация. Август–октябрь 2025 г. Научный руководитель – канд. экон. наук, Блинова Т.Н., полевой руководитель – Хакимов Т.С..

² CRM – Customer Relationship Management – система управления взаимоотношениями с клиентами.

³ IT (Information Technology) – это область, связанная с созданием, управлением, обработкой, хранением и передачей информации с использованием компьютерных и цифровых технологий.

ского фактора, ведь тренерский и административный персонал может увидеть в цифровизации угрозу своим рабочим местам или привычным процессам. «Умные» системы контроля могут восприниматься как тотальный контроль, тренеры могут опасаться, что онлайн-тренировки заменят их живую работу.

У владельцев и менеджеров фитнес-клубов часто нет экспертных данных, чтобы принимать взвешенные решения о цифровизации, отсутствует понимание, каких специалистов для этого нужно принимать на работу.

Со стороны клиентов фитнес-клубов также может быть неприятие вводимых цифровых инструментов, ведь значительная часть аудитории – люди, которые ценят личное общение и привыкли к традиционному формату. Они могут не захотеть использовать приложение для записи, носить браслет или заниматься онлайн.

Внедрение новой цифровой технологии почти всегда требует перестройки всех внутренних процессов в клубе. Это болезненно, требует времени и усилий от всей команды.

В настоящее время клиенты фитнес-клубов уже используют десятки приложений, в том числе для здоровья. Заставить их установить еще одно приложение конкретного фитнес-клуба, является довольно сложной задачей.

Поэтому нужно не просто предложить клиентам приложение, а четко донести до них, какую проблему оно решает: экономит время, делает тренировки эффективнее, помогает достичь цели быстрее и др.

Цифровизация порождает ожидание клиентов гипер-персонализированного сервиса [Paradimitriou et al., 2022]. Клиенты ждут, что на основе их данных (посещений, измерений пульса и т. д.) система сама будет предлагать им персональные тренировки, рекомендации по питанию и мотивационные сообщения. Обеспечить такой уровень – технически сложно и дорого.

Регуляторные барьеры на пути цифровизации возникают из-за того, что фитнес-клубы работают с данными о здоровье, которые относятся к специальной категории. Их сбор, хранение и обработка строго регламентированы, а несоблюдение

законов грозит огромными штрафами.

Также в настоящее время не до конца урегулированы вопросы с возвратами средств за онлайн-тренировки, ответственностью за неверно составленные цифровые программы тренировок и пр.

Основной вызов цифровизации в фитнес-индустрии заключается не в отсутствии технологий, а в сложности их грамотной и экономически оправданной интеграции в традиционный бизнес с низкой маржинальностью, сильной зависимостью от человеческого фактора и разнородной клиентской базой [Брикман, 2024]. Успех ждет тех участников индустрии фитнеса, кто сможет преодолеть эти барьеры, создав опыт, где цифровые инструменты усиливают, а не заменяют живое общение и экспертизу тренеров.

Реальные барьеры цифровизации бизнес-процессов в фитнес-клубах России

В рамках настоящего исследования был проведен опрос ста менеджеров и собственников российских фитнес-клубов, направленный на выявление ключевых барьеров цифровизации в индустрии фитнеса. Рассмотрим его результаты.

Согласно данным опроса, наибольшая часть фитнес-центров (45%) находится в активной фазе внедрения тех или иных цифровых инструментов в бизнес-процессах, 32% респондентов уже внедрили базовые системы и используют их в работе, но на продвинутой стадии находится всего 8% от всех опрошенных. Индустрия в целом осознала необходимость цифровизации, но лишь единицы выстроили целостную цифровую экосистему (рис. 1).

Согласно результатам исследования, наиболее значимыми направлениями цифровизации бизнес-процессов в организациях фитнес-индустрии являются системы онлайн-бронирования, автоматизация продаж и мобильные приложения для клиентов. Можно сделать вывод о том, что наибольший интерес вызывают инструменты, работающие непосредственно на клиента и операционную эффективность (табл. 1).

Что касается финансовых барьеров, которые ощущают респонденты при цифровизации фитнес-клубов, то 78%

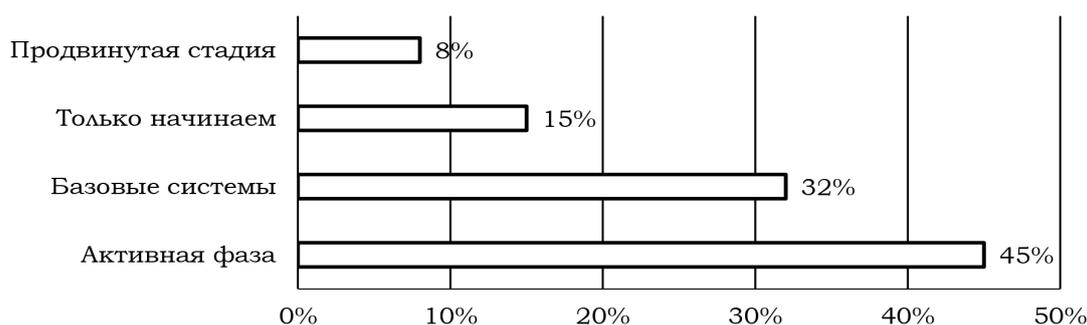


Рис. 1. Распределение фитнес-клубов по стадиям цифровизации их бизнес-процессов, % от опрошенных

респондентов на первое место ставят сложности с высокой ценой закупки и установки цифровых инструментов. Далее по степени важности для опрошенных стоит неопределенность с получаемым в будущем доходом, окупаемость внедрения – 72%; 55% респондентов выделили высокие затраты на поддержку и обновление (рис. 2).

Полученные в процессе исследования результаты показали, что финансовые риски являются абсолютными лидерами среди всех барьеров цифровизации.

Согласно результатам исследования, наибольшую долю среди технологических проблем занимает сложность интеграции цифрового инструмента с уже установленным программным обеспечением (далее – ПО) в фитнес-клубе (48%). Для 35% опрошенных сложность вызывает отсутствие

возможности приобрести уже готовое решение для конкретного фитнес-клуба, чтобы в дальнейшем не тратить деньги на его доработку, техническое обновление и др. Следовательно, острой является проблема совместимости новых цифровых решений с устаревшими программными системами (табл. 2).

На вопрос остроты для фитнес-клуба кадрового дефицита в сфере цифровизации ответы респондентов распределились следующим образом (табл. 3).

Согласно результатам опроса, подавляющее большинство респондентов – 41% испытывают трудности с кадрами для цифровизации, 38% отметили, что персонал фитнес-клубов сопротивляется нововведениям, и только у 3% опрошенных сложностей с кадровым вопросом нет.

Согласно результатам исследования,

Таблица 1

Уровень значимости направлений цифровизации бизнес-процессов в деятельности фитнес-клубов, оцененный по 5-балльной шкале

Направление	Оценка
Системы онлайн-бронирования и оплаты	4.8
Автоматизация продаж и CRM	4.6
Персональные мобильные приложения	4.3
Управление персоналом и расписанием	4.1
Аналитика и BI-системы ⁴	3.9
Автоматизация маркетинга	3.7
Умные тренажёры и IoT-устройства ⁵	3.2

Источник: составлено авторами.

⁴ BI-системы (Business Intelligence-системы) – это программные решения и технологии, которые помогают собирать, хранить, анализировать и визуализировать данные, чтобы поддерживать принятие управленческих решений

⁵ IoT-устройства (Internet of Things) – это «умные» устройства, оснащённые датчиками и подключённые к Интернету, которые автоматически собирают, передают и обрабатывают данные без прямого участия человека.

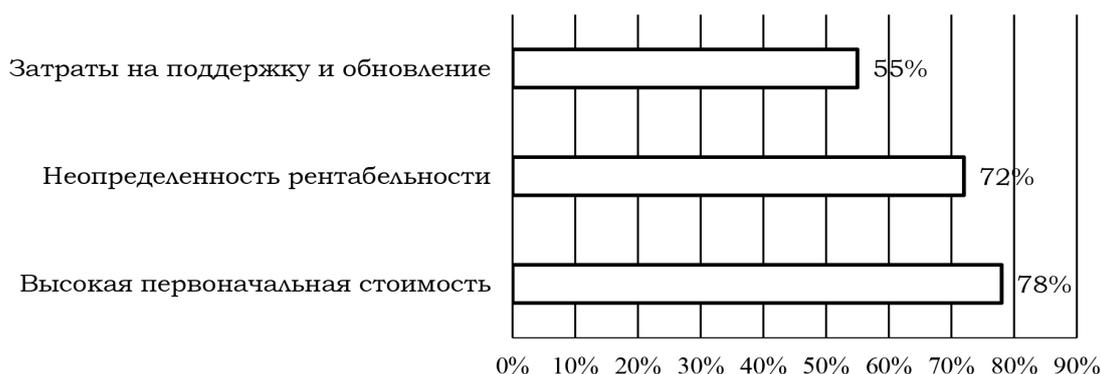


Рис. 2. Финансовые барьеры цифровизации бизнес-процессов фитнес-клубов России, % от опрошенных

Таблица 2

Технологические барьеры цифровизации бизнес-процессов фитнес-клубов России, % от опрошенных

Технологический барьер	Доля, %
Сложность интеграции с текущим ПО	48
Отсутствие готовых решений под специфику клуба	35
Недостаток внутренней технической экспертизы	12
Низкое качество ПО на рынке	5

Источник: составлено авторами

Таблица 3

Кадровые барьеры цифровизации бизнес-процессов фитнес-клубов России, % от опрошенных

Кадровой барьер	Доля, %
Нет внутренних IT-специалистов	41
Персонал сопротивляется нововведениям	38
Находим возможности для обучения, аутсорсинг	18
Кадровых барьеров не ощущаем	3

Источник: составлено авторами

главной причиной сопротивления со стороны персонала фитнес-клубов является человеческий фактор и страх перед переменами. По оценке зрелости рынка цифровых решений в России были получены результаты, представленные на рисунке 3.

Согласно полученным результатам опроса, большинство опрошенных считают рынок цифровых инструментов для индустрии фитнеса разрозненным – 65%, о недостаточности предложений выразили мнение 22% респондентов. Иными словами, глазами руководителей и собственников фитнес-клубов рынок цифровых предложений воспринимается как фрагментированный и незрелый (рис. 4).

Что касается сдерживающих факто-

ров, затрудняющих развитие цифровых проектов в фитнес-клубе, то в наибольшей мере, согласно результатам опроса, внедрение (развитие) цифровизации сдерживает невозможность оценки ее окупаемости – 52%. Далее по популярности следует ответ об отсутствии понимания, с чего начинать – 25%. Сдерживают вероятные сбои в работе автоматизированных систем и, как следствие, недовольство клиентов – 15% опрошенных. Следовательно, принятие решений в области цифровизации упирается в их экономическое обоснование (табл. 4).

Согласно исследованию, ожидания клиентов в последние 2–3 года изменились, они в большинстве своем уже ждут каких-то приложений, онлайн-сервисов и

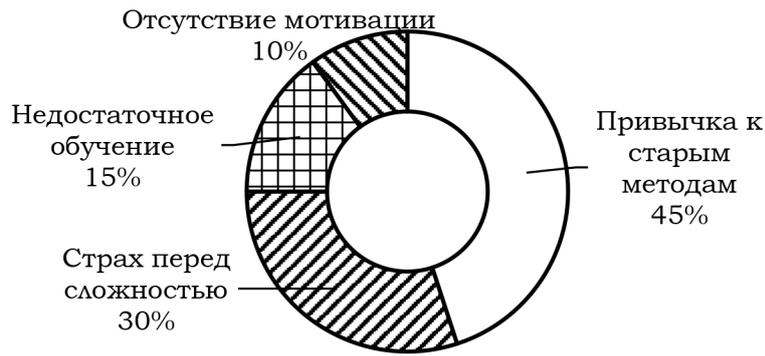


Рис. 3. Причины сопротивления персонала фитнес-клуба цифровизации его бизнес-процессов, % от опрошенных



Рис. 4. Оценка зрелости рынка цифровизации индустрии фитнеса, % от опрошенных

Таблица 4

Сдерживающие факторы развития цифровизации бизнес-процессов в деятельности фитнес-клубов, % от опрошенных

Сдерживающий фактор	Доля, %
Не могу оценить ROI ⁶	52
Не понимаю, с чего начать	25
Опасаясь сбоев и недовольства клиентов	15
Нет времени на управление проектом	8

Источник: составлено авторами.

др., т. е. появляется четкое осознание, что цифровой сервис перешел из разряда дополнительной опции в вещь, которую обязательно нужно иметь (табл. 5).

По результатам анализа открытых ответов респондентов о желаемых готовых цифровых решениях было получено следующее распределение (рис. 5).

Согласно результатам опроса, 35% респондентов хотят иметь готовый план внедрения «под ключ», что снижает возможные риски неудач. 30% опрошенных

отметили желание иметь финансовую модель для просчета рентабельности, для 20% существует необходимость интегрировать разные системы в рамках своего фитнес-клуба.

Таким образом, основным сдерживающим фактором цифровой трансформации организаций фитнес-индустрии является сложный комплекс финансовых угроз. К ним относятся высокие первоначальные затраты, неопределенность их окупаемости и расходы на те-

⁶ ROI (Return on Investment) – показатель, отражающий окупаемость инвестиций.

Таблица 5

Изменения клиентских ожиданий в отношении цифровых сервисов фитнес-клубов, % от опрошенных

Изменение ожиданий	Доля, %
Кардинально: ждут бесшовного онлайн-опыта	60
Значительно: цифра - конкурентное преимущество	35
Умеренно	5
Не изменились	0

Источник: составлено авторами.



Рис. 5. Желаемые цифровые решения для фитнес-клубов, % от опрошенных

кущую поддержку. Это создает высокий барьер для входа и вынуждает фитнес-клубы с осторожностью подходить к инвестициям. Ключевым препятствием является не столько нехватка средств, сколько невозможность эффективно прогнозировать доходность вложений. Кроме того, и технологическая инфраструктура многих клубов представляет собой серьезную проблему. Одной из актуальных проблем является постепенное внедрение новых решений в условиях нестабильной среды, что приводит к технической фрагментации и неэффективности. Ситуация усугубляется дефицитом персонала для реализации цифровых проектов, а также трудностями с сопротивлением персонала, вызванным страхом перемен и неготовностью команды адаптироваться к новым процессам. С точки зрения руководителей фитнес-клубов, рынок цифровых решений недостаточно развит, что создает дополнительные сложности – необходимость самостоятельного объединения и интеграции разрозненных инструментов, а это увеличивает риски и стоимость внедрения.

Пути преодоления барьеров цифрови-

зации бизнес-процессов в деятельности российских фитнес-клубов

Преодоление барьеров на пути цифровой трансформации фитнес-центров России, на наш взгляд, требует комплекса управленческих действий.

Во-первых, цифровые решения следует внедрять поэтапно. Например, сначала можно запустить онлайн-бронирование только для одной группы услуг, а не всего клуба сразу, что позволит снизить первоначальные затраты и оценить спрос.

Во-вторых, имеет смысл отдавать предпочтение решениям по модели ежемесячной подписки на то или иное программное обеспечение, а не разовой покупки лицензии. Это позволит фитнес-клубу распределить затраты, иметь актуальную версию программного продукта и снизить риски.

В-третьих, для решения технологических барьеров при выборе нового цифрового инструмента главным критерием должна быть его способность интегрироваться с текущей системой управления фитнес-клубом. Нужно выбирать платформы, которые выступают единым центром и уже имеют предустанов-

ленные интеграции с множеством других сервисов (платежи, рассылки, телеметрия оборудования).

В-четвертых, для преодоления сопротивления персонала нужно назначать ответственными при внедрении цифровых продуктов сотрудников, которые наиболее лояльны к изменениям и легко обучаемы. Снижение неопределенности от результата внедрения того или иного решения возможно путем запроса от поставщиков реальных кейсов в фитнес-клубах аналогичного масштаба.

В-пятых, полезно провести внутренний или внешний аудит цифровой зрелости фитнес-клуба. Это поможет определить, какие процессы цифровизировать в первую очередь, а какие – могут подождать.

Стратегической целью цифровизации, на наш взгляд, должно являться объединение всех разрозненных бизнес-процессов (бронирование, платежи, фитнес-трекеры, запись через приложение) в единую экосистему. Клиент должен получать единый сервис, а фитнес-клубы получать целостную картину о поведении своих посетителей.

Преодоление барьеров цифровизации требует смены парадигмы: от разрозненных точечных действий к выстраиванию целостной, клиентоцентричной цифровой стратегии. Успеха добиваются те игроки, которые смогут совместить прагматичный, пошаговый подход с долгосрочным видением своей фитнес-экосистемы и начнут рассматривать технологии не как статью расходов, а как инвестицию в клиентский опыт и операционное превосходство.

Заключение

Таким образом, проведенное исследование выявило сложный комплекс взаимосвязанных барьеров, препятствующих цифровой трансформации в фитнес-индустрии России. Ключевыми препятствиями являются финансовые риски, включая высокие первоначальные инвестиции (78% респондентов), неопределенность окупаемости (72%) и постоянные расходы на поддержку. К технологическим проблемам относятся сложность интеграции новых систем с существующей ИТ-инфраструктурой (48%) и фрагментация рынка цифровых решений. Существенным препятствием остается человеческий фактор – сопротивление персонала изменениям (38%) и нехватка внутренних компетенций (41%).

Преодоление этих барьеров требует изменения в системе управления фитнес-клуба. Наиболее эффективные стратегии включают поэтапное внедрение цифровых решений, использование модели подписки для распределения затрат, приоритетное обеспечение интеграционной совместимости новых систем и проактивное управление изменениями. Стратегической целью должна быть интеграция разрозненных бизнес-процессов в единую клиентоориентированную экосистему. Успех цифровой трансформации будет зависеть от способности фитнес-центра сочетать прагматичный подход к внедрению технологий с долгосрочным видением развития, где цифровые инструменты улучшают, а не заменяют личное взаимодействие с клиентами.

Список источников/ References:

1. Акбашева, О. В., Уразбахтина, Н. И. Влияние цифровизации бизнес-процессов на финансовые результаты деятельности предприятия // *Modern Science*. 2023. № 5–2. С. 10–14. EDN: AXTIRY

Akbasheva, O. V., Urazbakhtina, N. I. (2023) The impact of business process digitalization on financial performance. *Modern Science*, no. 5–2, pp. 10–14. EDN: AXTIRY (in Russ.).

2. Блинова, Т. Н., Хакимов, Т. С. Оперативное управление фитнес-клубом // *Власть и управление на Востоке России*. 2024. № 3(108). С. 143–152. DOI: 10.22394/1818-4049-2024-108-3-143-152 EDN: GSBSFN

Blinova, T. N., Khakimov, T. S. (2024) Operational management of a fitness club. *Power and Administration in the East of Russia*, 3(108), 143–152. DOI: 10.22394/1818-4049-2024-108-3-143-152 EDN: GSBSFN (in Russ.).

3. Брикман, О. С., Смирнова Т. Ю., Калинина И. К. Цифровая трансформация

фитнес-индустрии в современных условиях // Приоритетные направления развития информационного общества. Тюмень, 2024. С. 418–426.

Brikman, O. S., Smirnova, T. Yu., Kalinina, I. K. (2024) Digital transformation of the fitness industry. In *Priority Directions of Information Society Development*, Tyumen Industrial University, pp. 418–426 (in Russ.).

4. Газизов, Р. Р. Автоматизация управления фитнес-клубом // XXV Туполевские чтения. Казань, 2021. Т. V. С. 140–142.

Gazizov, R. R. (2021). Automation of fitness club management. *XXV Tupolev Readings*, vol. 5, pp. 140–142 (in Russ.).

5. Куровский, В. П., Мишин, А. Н., Кадырова, Л. А. Особенности цифровизации в сфере фитнес-услуг // Управленческий учёт. 2025. № 4. С. 165–173. EDN: PDUZRC

Kurovsky, V. P., Mishin, D. A., Kadirova, L. M. (2025). Features of digitalization in the field of fitness services. *Management Accounting*, no. 4, pp. 165–173. EDN: PDUZRC (in Russ.).

6. Черкасова, Е. В., Слепушенко, М. Д. Влияние цифровизации бизнеса на финансовые показатели российских компаний // Финансы: теория и практика. 2021. Т. 25. № 2. С. 128–142. DOI: 10.26794/2587-5671-2021-25-2-128-142 EDN: DFHRIY

Cherkasova, E. V., Slepushenko, M. D. (2021). The impact of business digitalization on the financial performance of Russian companies. *Finance: Theory and Practice*, no. 25 (2), pp. 128–142. DOI: 10.26794/2587-5671-2021-25-2-128-142 EDN: DFHRIY (in Russ.).

7. Солнцев, И. В., Мещерякова, Т. С., Цыпкин, Ю. А. Применение инновационных цифровых продуктов в индустрии спорта // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2021. Т. 12. № 2. С. 184–189. DOI: 10.17747/2618-947X-2021-2-184-189 EDN: GFNYUI

Solntsev, I. V., Meshcheryakova, T. S., Tsyppkin, Yu. A. (2021). Application of innovative digital products in the sports industry. *Strategic Decisions and Risk Management*, no. 12 (2), pp. 184–189. DOI: 10.17747/2618-947X-2021-2-184-189 EDN: GFNYUI (in Russ.).

8. Kraus, S., Schiavone, F., Pluzhnikova, A., & Invernizzi, A. (2021). Digital transformation in service industries: A systematic review. *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 123, pp. 557–567. DOI: 10.1016/j.jbusres.2020.10.030 EDN: BMKPKP

9. Ratten, V. (2020). Digital innovation in sport management. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*.

10. Papadimitriou, D., Alexandris, K., et al. (2022). User expectations of digital services in fitness clubs. *Sport Management Review*.

Статья поступила в редакцию 30.10.2025; одобрена после рецензирования 01.12.2025; принята к публикации 03.12.2025.

The article was submitted 30.10.2025; approved after reviewing 01.12.2025; accepted for publication 03.12.2025.

Информация об авторах

Т. Н. Блинова – кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и государственного управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Дальневосточный институт управления – филиал;

Т. С. Хахимов – аспирант, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Дальневосточный институт управления – филиал.

Information about the authors

T. N. Blinova – Candidate of Economics, associate professor, the chair of Management and Public Administration, the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, the Far-Eastern Institute of Management – branch of RANEPА;

T. S. Khakimov – Postgraduate student, the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, the Far-Eastern Institute of Management – branch of RANEPА.