

## **ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ФИТНЕС-КЛУБОВ Г. ИРКУТСКА: ОТ ТРАДИЦИОННОГО СЕРВИСА К КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОЙ ЭКОСИСТЕМЕ**

*Аннотация.* В статье исследуется процесс цифровой трансформации бизнес-моделей фитнес-клубов в г. Иркутске. Актуальность темы обусловлена ростом конкуренции на рынке фитнес-услуг и изменением потребительского поведения в сторону ожидания персонализированного, бесшовного и технологически насыщенного сервиса. Автор анализирует, как традиционные фитнес-клубы интегрируют цифровые технологии для создания клиентоориентированных экосистем, включающих мобильные приложения, носимые устройства, онлайн-трекинг, виртуальный контент и системы управления клиентским опытом (CRM). На основе проведенного исследования выявлены ключевые драйверы и барьеры цифровизации, предложена типология бизнес-моделей фитнес-клубов в зависимости от глубины интеграции цифровых решений. Результаты работы могут быть использованы руководителями фитнес-центров для разработки стратегий цифрового развития и повышения лояльности клиентов.

*Ключевые слова:* цифровая трансформация, бизнес-модель, фитнес-клуб, клиентоориентированность, экосистема, Иркутск, фитнес-индустрия.

A.V. Sultanov,  
E.E. Bisikalo

## **DIGITAL TRANSFORMATION OF BUSINESS MODELS OF FITNESS CLUBS IN IRKUTSK: FROM TRADITIONAL SERVICE TO A CUSTOMER-CENTRIC ECOSYSTEM**

*Annotation.* The article examines the process of digital transformation of business models of fitness clubs in Irkutsk. The relevance of the topic is due to the growing competition in the fitness services market and the change in consumer behavior towards expectations of personalized, seamless and technology-rich service. The author analyzes how traditional fitness clubs integrate digital technologies to create customer-centric ecosystems, including mobile applications, wearable devices, online tracking, virtual content and customer experience management (CRM) systems. Based on the conducted research, the key drivers and barriers of digitalization are identified, and a typology of fitness club business models depending on the depth of integration of digital solutions is proposed. The results of the work can be used by fitness center managers to develop digital development strategies and increase customer loyalty.

*Keywords:* digital transformation, business model, fitness club, customer-centricity, ecosystem, Irkutsk, fitness industry.

**Введение.** Современный рынок фитнес-услуг в России переживает этап интенсивной трансформации, вызванный цифровизацией экономики и изменением потребительских предпочтений. Глобальная пандемия 2020–2021 гг. выступила мощным катализатором этого процесса, ускорив внедрение онлайн-тренировок, систем дистанционного контроля и других цифровых решений [1, с. 45]. Иркутск, как крупный административный и культурный центр Восточной Сибири, демонстрирует схожие с общероссийскими тенденции, однако обладает и специфическими региональными особенностями, такими как уровень цифровой грамотности населения и развитие телекоммуникационной инфраструктуры.

Традиционная бизнес-модель фитнес-клуба, основанная на продаже абонементов на доступ к тренажерному залу и групповым занятиям, все менее соответствует запросам современного потребителя. Клиенты ожидают персонализацию, гибкость, интерактивность и интеграцию фитнеса в свой цифровой образ жизни [2]. В научной литературе активно дискутируются вопросы, связанные с влиянием цифровых технологий на перестройку цепочек создания стоимости в сервисных отраслях [3]. Однако эмпирические исследования, посвященные специфике цифровой трансформации именно региональных фитнес-рынков, в частности иркутского, остаются фрагментарными. Это определяет актуальность и научную новизну данного исследования, направленного на системный анализ трансформации бизнес-моделей фитнес-клубов г. Иркутска в контексте построения клиентоориентированных экосистем.

«Целью исследования» является анализ процессов цифровой трансформации бизнес-моделей фитнес-клубов г. Иркутска и разработка типологии моделей на основе глубины интеграции цифровых решений.

Для достижения поставленной цели были определены следующие «задачи»:

1. Провести анализ современных теоретико-методологических подходов к определению понятий «цифровая трансформация бизнес-модели» и «клиентоориентированная экосистема» в сервисной экономике.

2. Выявить ключевые цифровые технологии, оказывающие наибольшее влияние на трансформацию бизнес-моделей в фитнес-индустрии.

3. Исследовать текущий уровень цифровизации и основные направления трансформации бизнес-моделей фитнес-клубов г. Иркутска.

4. Определить факторы, стимулирующие и сдерживающие процесс цифровой трансформации в региональных условиях.

5. Разработать типологию бизнес-моделей фитнес-клубов г. Иркутска на основе критерия клиентоориентированности и интеграции цифровых решений.

**Методология исследования.** Методологическую основу исследования составил комплекс общенаучных и специальных методов. На этапе теоретического анализа применялись методы систематизации и классификации научных подходов, представленных в трудах отечественных и зарубежных авторов. Для решения эмпирических задач был использован метод анкетирования руководи-

телей и маркетологов фитнес-клубов г. Иркутска (выборка n=15), а также контент-анализ их официальных сайтов, мобильных приложений и страниц в социальных сетях. Для сбора первичной количественной и качественной информации применялся метод структурированного интервью. Обработка полученных данных проводилась с использованием методов сравнительного и статистического анализа, что позволило выявить устойчивые закономерности и тенденции. Для визуализации результатов использовались методы табличного и схематического представления данных.

**Результаты и обсуждения.** Проведенное исследование позволило выявить, что фитнес-клубы г. Иркутска находятся на разных стадиях цифровой трансформации. Условно их можно разделить на три группы по типу бизнес-модели (табл.).

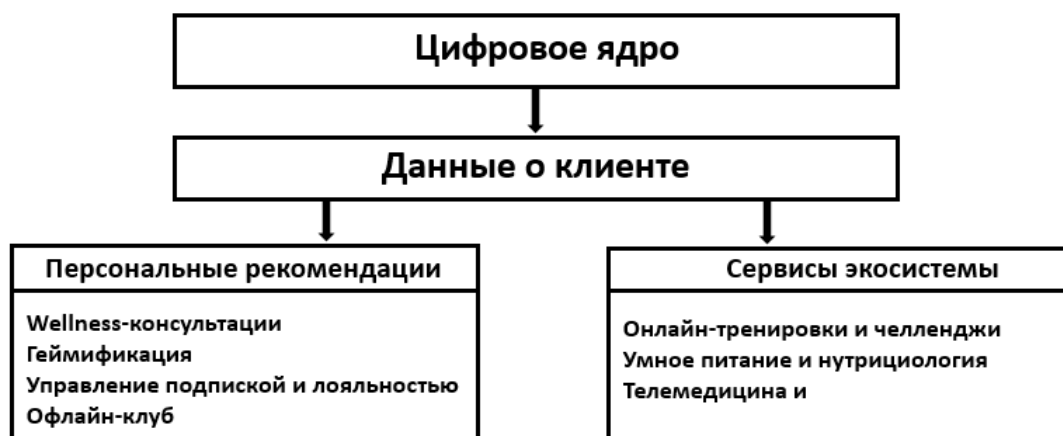
Типология бизнес-моделей фитнес-клубов г. Иркутска по уровню цифровизации \*

Тип бизнес-модели	Уровень цифровизации	Ключевые характеристики	Примеры
Традиционная	Низкий	Фокус на офлайн-посещениях, продажа абонементов, минимальное использование цифровых каналов	Сайт-визитка, email-рассылки, онлайн-запись на занятия.
Гибридная	Средний	Сочетание офлайн- и онлайн-услуг, использование цифровых инструментов для удержания клиентов.	Мобильное приложение с расписанием и оплатой, фитнес-браслеты для входа, библиотека онлайн-тренировок.
Клиентоориентированная экосистема	Высокий	Интеграция цифровых технологий на всех этапах клиентского пути, создание персонализированной ценности.	Персональные цифровые тренеры, интеграция с умными устройствами (IoT), AI для анализа данных и рекомендаций, подписка на экосистему сервисов (питание, восстановление).

\* По состоянию на 2024 г.

Анализ показал, что лишь около 20 % исследуемых клубов демонстрируют признаки построения клиентоориентированной экосистемы. Ключевыми «драйверами» цифровизации выступают: усиление конкуренции, запрос со стороны клиентов на персонализацию, а также необходимость диверсификации доходов. Основными «барьерами» являются: высокие первоначальные инвестиции, недостаток цифровых компетенций у персонала и консерватизм части управленцев.

В качестве наглядного примера структуры клиентоориентированной экосистемы была разработана следующая схема (рисунок).



Архитектура клиентоориентированной экосистемы  
современного фитнес-клуба

Наиболее значимым результатом является вывод о том, что цифровая трансформация для фитнес-клубов г. Иркутска перестает быть вопросом операционной эффективности и становится стратегическим императивом, определяющим их конкурентоспособность и долгосрочную устойчивость.

**Выводы.** Проведенное исследование подтвердило гипотезу о том, что рынок фитнес-услуг г. Иркутска активно трансформируется под влиянием цифровых технологий, двигаясь от традиционных сервисных моделей к созданию интегрированных клиентоориентированных экосистем. Научная новизна работы заключается в разработке и апробации на региональном материале типологии бизнес-моделей, которая может служить диагностическим инструментом для менеджеров фитнес-индустрии.

Важность полученных результатов состоит в том, что они позволяют не только констатировать текущее состояние рынка, но и выстраивать стратегии цифрового развития, фокусируясь на создании дополнительной ценности для клиента. В дальнейшем исследование может быть продолжено в направлении углубленного анализа экономической эффективности различных типов цифровых бизнес-моделей, а также изучения влияния макроэкономических факторов на скорость цифровой трансформации региональных фитнес-рынков Сибири и Дальнего Востока.

### Список использованной литературы

1. Петрова В.В. Влияние пандемии на цифровизацию сферы услуг в России / В.В. Петрова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2022. – № 5-2. – С. 44–48.
2. Osterwalder A. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers / A. Osterwalder, Y. Pigneur. – Hoboken : John Wiley & Sons, 2010. – 288 p.

3. Тебекин А.В. Цифровая трансформация отраслей и предприятий: стратегии и бизнес-модели / А.В. Тебекин // Креативная экономика. – 2021. – Т. 15, № 4. – С. 1345–1360.

4. Гаврилова С.А. Клиентоориентированность как ключевой фактор конкурентоспособности в цифровой экономике / С.А. Гаврилова, А.С. Козлов // Российское предпринимательство. – 2023. – Т. 24, № 1. – С. 78–95.

5. Статистика рынка фитнес-услуг России 2023 // Национальный фитнес-союз. – URL: <https://fitnessunion.ru/statistics> (дата обращения: 15.05.2024).

6. Porter M.E. How Smart, Connected Products Are Transforming Companies / M.E. Porter, J.E. Heppelmann // Harvard Business Review. – 2015. – Vol. 93, no. 10. – P. 96–114.

### **Информация об авторах**

*Бисикало Елена Эдуардовна* – кандидат экономических наук, доцент, кафедры экономики предприятий и предпринимательской деятельности, Байкальский государственный университет, г. Иркутск, Российская Федерация, e-mail: BisikaloEE@bgu.ru.

*Султанов Александр Владимирович* – студент, кафедра экономики предприятий и предпринимательской деятельности, Байкальский государственный университет, г. Иркутск, Российская Федерация.

### **Authors**

*Bisikalo Elena Eduardovna* – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Economics of Enterprises and Entrepreneurial Activity, Baikal State University, Irkutsk, the Russian Federation, e-mail: BisikaloEE@bgu.ru.

*Sultanov Alexander Vladimirovich* – Student, Department of Economics of Enterprises and Entrepreneurial Activity, Baikal State University, Irkutsk, the Russian Federation.