

**Киселев Роман Валерьевич,**

студент,

кафедра международной экономики и менеджмента,

Институт экономики и управления,

ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина»,

г. Екатеринбург, Российская Федерация

## **ТРАНСФОРМАЦИЯ БИЗНЕС-МОДЕЛИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ СПОРТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

*Аннотация:*

Активное развитие индустрии компьютерного спорта в мире и растущий интерес зрителей спортивных мероприятий к киберспорту вынуждает традиционные профессиональные спортивные объединения менять текущие бизнес-процессы и трансформировать ценностное предложение. В статье рассмотрена возможность изменения бизнес-модели российского хоккейного клуба «Автомобилист» путем создания новой бизнес-единицы – киберспортивного подразделения. По канве Остервальдера описана бизнес-модель ХК «Автомобилист», даны определения спортивной индустрии, компьютерного спорта и рассмотрены примеры интеграции деятельности профессиональных спортивных организаций и субъектов киберспортивной индустрии.

*Ключевые слова:*

Киберспорт, бизнес-модель, профессиональная спортивная организация, цифровизация, трансформация.

Спортивная индустрия – особая сфера экономических отношений, которая продолжает развиваться и совершенствоваться. В ней осуществляется специфическая производственная деятельность, в результате которой создаются продукты индустрии спорта, производителями которых являются профессиональные спортсмены, тренеры, менеджеры и другие представители спортивных организаций [1]. Томич в своей книге «Маркетинг в спорте: рынок и спортивные продукты» выделяет спортивные события как один из основных продуктов индустрии спорта, где в качестве субъекта индустрии называется рынок клиентов, состоящий из спортсменов, спортивных менеджеров, спортивной общественности, болельщиков и потребителей спортивных услуг, товаров, оборудования, реквизита [2].

По данным аналитической компании The Business Research Company, которая специализируется на анализе рыночных и потребительских данных различных индустрий, среднегодовой темп роста доходов мировой спортивной индустрии в 2022 году составит 41,3%, достигнув 496,52 миллиардов долларов США в сравнении с 354,96 миллиардами долларов США в 2021 году [3]. Основными источниками дохода спортивных организаций являются продажа медиаправ, которые включают в себя сделки с телевизионными каналами и стриминговыми платформами, спонсорство и прибыль от проведения матчей, а основные расходы заключаются в зарплатах, премиях и экипировке спортсменов и персонала, организации и проведении мероприятий [4].

В ходе форсированной цифровизации, ускоренного процесса внедрения передовых информационных технологий и необходимой для этого материально-технической базы, спортивные организации в соответствии с мировыми тенденциями начали преобразование своей деятельности [5]. Практически полностью были преобразованы подходы к контролю, распределению и управлению денежными и информационными потоками, человеческими ресурсами, инфраструктурой и имуществом с помощью ERP-систем, а также работа с болельщиками, благодаря новым билетным системам, социальным сетям, обновленным трансляциям и интерактивным технологиям [6,7]. Изменился процесс подготовки квалифицированных специалистов для индустрии спорта и профессиональных спортсменов, который способствует повышению уровня мастерства и зрелищности соревновательного процесса [7]. Также, вследствие глобальной компьютеризации населения Земли и появления определенного вида цифровых программ – компьютерных игр, появилось новое направление спортивной индустрии называемое киберспортом, привлекающее интерес постоянно увеличивающейся аудитории и, соответственно, спонсоров и инвесторов.

Компьютерный спорт (киберспорт, е-спорт, электронный спорт) – вид спорта, представляющий соревновательную деятельность, специальную практику подготовки к соревнованиям на основе компьютерных и/или видеоигр, где игра предоставляет среду взаимодействия объектов управления, обеспечивая равные условия состязаний человека с человеком или команды с командой [8]. Необходимо отметить, что для понятия киберспорта важны три основных критерия: организованность, соревновательность и профессионализм. Игры дома, как хобби, не считаются компьютерным спортом. В основном киберспорт практикуется в формате турнира или лиги с определенной целью, как завоевание чемпионского титула, или призом, зачастую денежным [9]. За свою недолгую историю киберспорт обрел достаточно высокую популярность и смог завоевать интерес

миллионов людей. Так, общемировая аудитория компьютерного спорта к концу 2022 года должна составить 532 миллиона человек (рис. 1), из них 261 миллион любителей данного вида спорта, которые постоянно следят за киберспортом, и 271 миллион «случайных зрителей», просматривающих киберспортивный контент меньше одного раза в месяц [10]. Российская же аудитория равна примерно 10,5 миллионам человек в возрасте 12-64 лет [17]. Большую часть киберспортивного сообщества составляют представители поколений Z, родившиеся в 1995-2009 годах, и Alpha, родившиеся после 2009 года [18]. В исследовании, проведенном компанией Nielsen в 2020 году, молодые люди в возрасте от 13 до 24 лет составляли 55% российской киберспортивной аудитории [19].

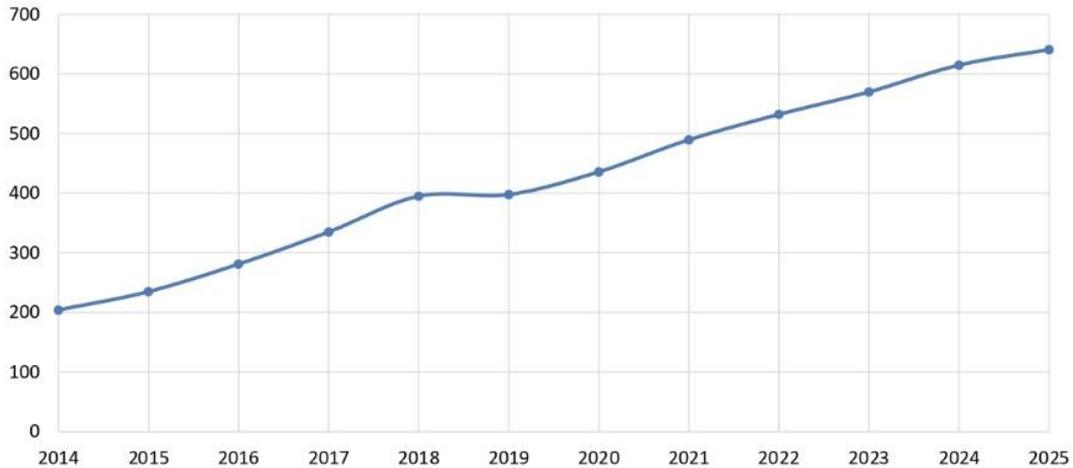


Рисунок 1 - Аудитория киберспорта в млн. чел. за 2014-2025 гг. по данным компании «Newzoo»

Общемировой доход индустрии компьютерного спорта по прогнозам исследователей компании NewZoo за 2022 год составит 1,384 миллиарда долларов США, а к 2025 году достигнет уровня 1,866 миллиардов долларов США (рис. 2) [10]. Основными источниками доходов в киберспорте служат медиaprava, спонсорство, цифровые товары, гонорары издателей игр, заработок со стриминговых платформ, продажи билетов и атрибутики. Заработок каждого киберспортсмена состоит из двух основных статей: контрактные обязательства организации, которой принадлежат права на игрока, и призовые, получаемые за участие в турнирах. Ежегодный призовой фонд растёт совместно с доходами индустрии и за 10 лет, с 2011 года по 2021 год, вырос в 23 раза, до 242 миллионов долларов США (рис. 3) [20]. Помимо профессионального киберспорта, который подразумевает международные турниры и высокий уровень входа, активно развивается любительский киберспорт. В связи с ростом интереса к соревновательному процессу обычных людей, центрами его развития становятся компьютерные клубы. Количественный прирост таких клубов в России составил 30% за 2021 год, с 2 миллионами уникальных посетителей ежемесячно и годовым оборотом в 150 миллионов долларов США [21].

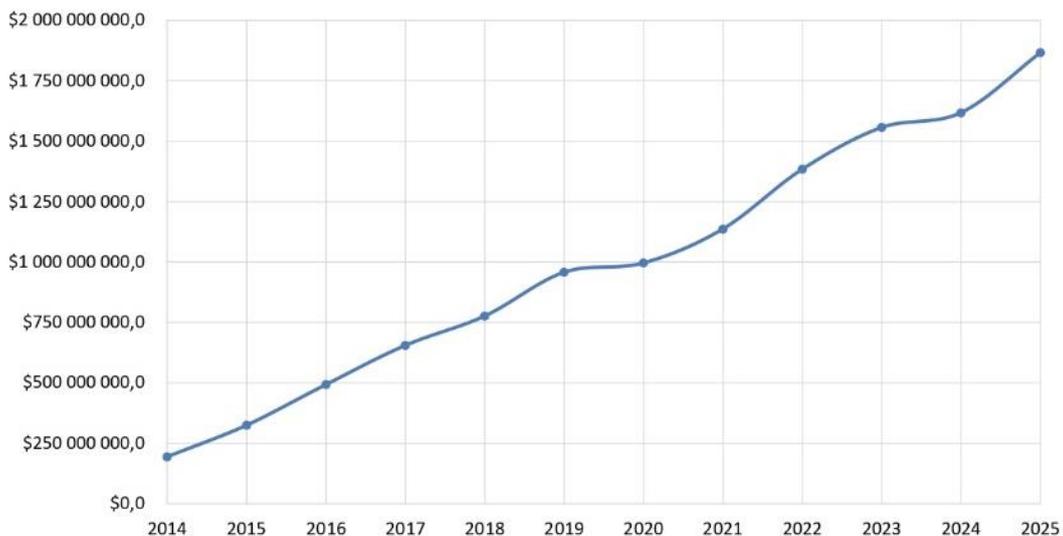


Рисунок 2 – Суммарный доход в долл. США киберспортивной индустрии за 2014-2025 гг. по данным компании «Newzoo»

Киберспорт получает признание не только со стороны спонсоров и инвесторов, но и от правительств различных государств. В России компьютерный спорт признан официальным видом спорта: в 2024 году в Казани планируется проведение «Игр Будущего», где киберспорт и классической спорт будут объединены в одну

соревновательную дисциплину – фиджитал (phydgitал – от слов physical и digital) [22,23]. Президент Российской Федерации, Владимир Владимирович Путин, в 2021 году выпустил официальное поздравление составу «Team Spirit» по Dota 2 после их победы на самом крупном на данный момент в истории киберспортивном турнире «The International 2021», в Южной Корее Ассоциация киберспорта Кореи (KeSPA) смогла добиться признания киберспорта официальным олимпийским видом спорта второго уровня, французский президент Эмманюэль Макрон в сентябре 2022 года лично объявлял о будущих крупных киберспортивных турнирах, проведение которых планируется во Франции [24,25,26]. Организаторы Летних Олимпийских игр 2024 года в Париже выступают с предложениями о включении в программу соревнований киберспортивных дисциплин, но МОК отклоняет эти инициативы, не торопясь признавать компьютерный спорт, несмотря на это на Азиатских играх 2018 года в Индонезии были проведены киберспортивные турниры, как один из демонстрационных видов спорта [27,28].

Профессиональные спортивные организации также проявляют интерес к киберспорту, привлекающему внимание поколений Z и Alpha [29]. Аудитория компьютерного спорта является потенциальной для представителей традиционных видов спорта, которые для привлечения новых болельщиков интегрируют в свои бизнес-модели киберспортивные подразделения.

Существует два основных способа как это сделать. Первый, это создание совершенно новой организации, где подбор игроков и сотрудников происходит «с нуля». В таких случаях спортивные бренды предпочитают доверить этот процесс представителям индустрии компьютерного спорта с каким-то опытом и именем, как это было с неудачным проектом «Cyber Anji», либо подписать уже собранный состав, который ни с кем не связан контрактными обязательствами, как поступила букмекерская компания «BetBoom», создавшая киберспортивное подразделение вокруг уже сформированной команды по Dota 2 [30,31,32]. Второй способ – это покупка киберспортивного клуба или состава. В таком случае руководство уменьшает свои риски, так как выбор покупаемой бизнес-единицы происходит на основании ее прошлых результатов. В России данным подходом воспользовался футбольный клуб «Спартак». В 2018 году московский клуб выкупил киберспортивную организацию «forZe eSports» с целью развития российского киберспорта и привлечения молодого поколения к своему бренду [33]. На международном уровне одним из самых успешных примеров является покупка китайского состава «LGD Gaming» по Dota 2 футбольным клубом «Paris Saint-Germain» для продвижения своего бренда на азиатском континенте [30,34]. Также существует практика партнерства, когда клубы из традиционного спорта и киберспорта объединяются для популяризации своих брендов среди болельщиков партнера, помощи в организационных аспектах и обмена опытом, сохраняя свою независимость. Ярким примером такого сотрудничества являются партнерские отношения футбольного клуба «Wolverhampton» и киберспортивного клуба «Evil Geniuses» [35].

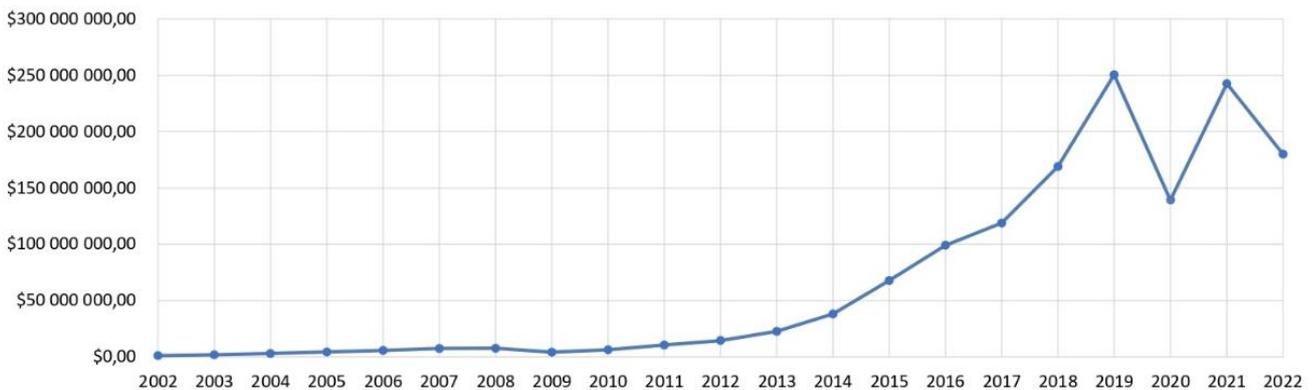


Рисунок 3 – Суммарный призовой фонд в долл. США киберспортивных чемпионатов за 2002-2022 гг. по данным сайта «Esports Earnings»

В российский хоккей киберспорт интегрируется с 2020 года, когда во время коронавирусных ограничений была создана киберхоккейная лига «ЕНЛ» среди представителей Континентальной хоккейной лиги (КХЛ) и Высшей хоккейной лиги (ВХЛ) (рис. 4) [36]. На данный момент ряд клубов имеют подразделения по симулятору хоккея «NHL» от EA Sports, например, череповецкая «Северсталь» и казанский «Ак Барс», которые пользуются невысокой популярностью из-за слабого интереса к данной киберспортивной дисциплине со стороны российских болельщиков. В 2020 году ряд команд провели шоу-матчи с участием профессиональных хоккеистов в Counter-Strike: Global Offensive, что говорит о понимании спортивными организациями интереса киберспортивной аудитории [37]. Хоккейный клуб «Авангард» из Омска открыл свою «Киберспорт Арена» в конце 2021 года, решив войти в индустрию компьютерного спорта с помощью создания площадки для развития киберспортсменов и прибыльной бизнес-единицы [38].

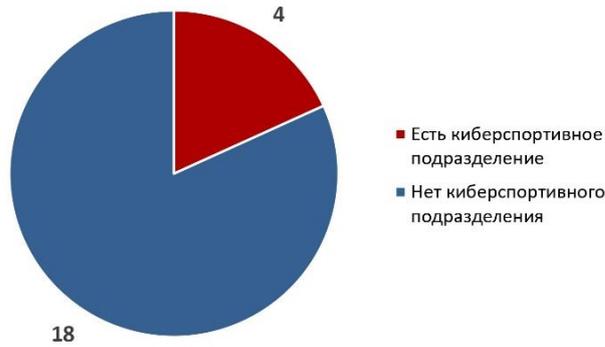


Рисунок 4 – Соотношение клубов КХЛ по наличию киберспортивного подразделения

В России самые сильные хоккейные клубы принимают участие в Континентальной хоккейной лиге, которая формулирует требования и рекомендации к деятельности организаций, поэтому большинство команд имеют достаточно схожие бизнес-модели. Например, в системе каждого клуба должна быть хоккейная школа, для развития юных хоккеистов. Также отличительной чертой большинства российских хоккейных клубов является финансирование из средств региональных бюджетов или крупных государственных корпораций. В 2021 году большинство команд показали положительные финансовые результаты, но насколько эти показатели являются объективными, если деньги спонсоров выделяются без необходимости популяризации компании, предполагая получение каких-то налоговых льгот для основного бизнеса, налаживания взаимоотношений с правительством или выполнения социальной политики, а не генерирование прибыли клубом [39].

Учредителем хоккейного клуба «Автомобилист» является Правительство Свердловской области, выделяющая каждый год около 350 миллионов рублей на клуб из 2,3 миллиардов рублей бюджета команды, но большая часть денежных средств, необходимых для существования клуба, поступает от частных спонсоров, самым важным из которых является ОАО «УГМК», представитель которой занимает должность президента клуба, а также других крупных екатеринбургских компаний: АО «РМК», ООО «Сима-Ленд», АО «ЗКИ» – и федеральной компании АО «Газпромбанк» [40,41]. В основном взаимодействие между клубом и спонсорами заключается в размещении логотипов компаний на форме игроков, бортах, льду, рекламных баннерах, печатной продукции и информационных ресурсах клуба. Отличием в сезоне 2022/23 стала букмекерская компания «Winline», которая оказывает поддержку в проведении matchday (день, когда проводится определенное спортивное мероприятие) [42,43]. Под шефством ХК «Автомобилист» находится академия хоккея «Спартаковец», занимающаяся подготовкой юного резерва игроков клуба. Болельщики, которые в основном состоят из жителей и гостей города Екатеринбург, могут следить за матчами команды по телеканалам «ОТВ» и «КХЛ-ТВ», через стриминговые сервисы, например, «Кинопоиск», и посещая домашние встречи на КРК «Уралец» (домашняя ледовая арена ХК «Автомобилист»), там же находится фан-шоп.

В таблице 1 представлена бизнес-модель ХК «Автомобилист», описанная по шаблону Остервальдера.

Таблица 1 - Бизнес-модель ХК «Автомобилист» по Остервальдеру, составлена автором

Key Partners	Key Activities	Value Propositions	Customer Relationships	Customer Segments
Федерация хоккея России	Участие в регулярных чемпионатах	Эмоции	Продажа билетов и абонементов	Любители хоккея в возрасте от 4 лет, имеющие средний доход на семью и свободное время для просмотра и посещения матчей, в основном жители города Екатеринбург
КХЛ, ВХЛ, МХЛ	Участие в пердсезонных турнирах	Проведение досуга	Продажа атрибутики	
Спонсоры и партнеры (УГМК, Winline, ГПБ, РМК, Сима-ленд, ALMA)	Участие в активациях спонсоров и партнеров	Поддержка местного клуба	Участие в активациях спонсоров и партнеров	
Производители атрибутики и спортивного инвентаря	Проведение мероприятий для болельщиков	Взаимодействие с единомышленниками	Посещение матча	
Правительство Свердловской области		Отождествление с клубом с помощью атрибутики	Участие в мероприятиях, организованных клубом	
Администрация города Екатеринбург		Подражание профессиональным спортсменам	Взаимодействие с клубом через социальные сети	
Хоккейная академия "Спартаковец"	<b>Key Resources</b>	Возможность увидеть игру лучших местных и мировых игроков	Просмотр матча в VIP-ложе	
	Хоккейные арены		<b>Channels</b>	
	Офлайн-магазины		Хоккейные арены	
	Хоккейная академия		Каналы "КНЛ" и "ОТВ"	
	Спортсмены		Кассы и офлайн-магазины	
	Сайт и аккаунты в социальных сетях		Офлайн-мероприятия	
	Транспорт		Форма игроков и атрибутика	
			Сайт и аккаунты в социальных сетях	
			Черлидинг	
			Билеты и печатная продукция	
<b>Cost Structure</b>		<b>Revenue Streams</b>		
Зарплаты и премии игроков и сотрудников клуба		Спонсорские и партнерские контракты		
Обслуживание арены		Поступления от лиги		
Поддержание работы сайта		Выплаты из областного бюджета		
Контентмейкеры		Продажа атрибутики клуба		
Организация matchday		Продажа билетов и абонементов		
Финансирование Хоккейной академии "Спартаковец"		Сдача в аренду свободных площадей на арене		
Компенсации игрокам/за игроков		Монетизация социальных сетей		
Обеспечение экипировкой и одеждой игроков и сотрудников клуба		Компенсации за игроков		
Организация перевозки и жилья команды		Продажа мест в VIP-ложе		

Во время коронавирусного кризиса спортивные клубы столкнулись с серьезными проблемами, включая поддержание интереса со стороны болельщиков. В начале сезона 2022/23 некоторые клубы КХЛ столкнулись с аномально низкой посещаемостью, что нехарактерно для этого этапа чемпионата и именитых хоккейных брендов. Президент КХЛ, Алексей Морозов, выдвинул предположение, что этот феномен связан с тем, что болельщики за время ковидных ограничений нашли иные способы проведения досуга. Это означает, что клубам необходимо снова перерабатывать стратегию работы с болельщиками, чтобы вернуть их на трибуны. Предположения о переходе зрителя на просмотр трансляций вместо посещения хоккейной арены, не могут удовлетворять руководителей клубов, так как доходы от медиаправ достаточно низкие в российском хоккее и компенсируются проданными билетами на несколько матчей. Например, ХК «Автомобилист» по результатам сезона 2021/22 получил от КХЛ выплаты за ТВ-права и беттинг в размере 5 508 915 рублей, но заполнив КРК «Уралец» полностью на один матч категории «Все на хоккей!», с более слабыми или менее популярными командами, в сезоне 2022/23 клуб заработает 5 117 200 рублей, без учёта продаж мест на VIP-ложи [45]. Изучая статистику посещаемости игр ХК «Автомобилист», после прихода крупных частных спонсоров и исключая два коронавирусных сезона (2020/21 и 2021/22), можно заметить, что в среднем КРК «Уралец» заполняется на 86,5%, что составляет 4779 зрителей из 5750 возможных (рис. 5). В данный момент Правительство Свердловской области совместно с ОАО «УГМК» занимаются строительством нового мультиспортивного комплекса «УГМК-арена» с 12 000 зрительских мест, который в 2024 году станет новым местом базирования для ХК «Автомобилист». Текущие показатели посещаемости игр клуба говорят о том, что у клуба нет критической необходимости в увеличении посадочных мест из-за постоянных soldout'ов (полностью заполненной арены). Это также отмечают и представители ОАО «УГМК», заявляющие, что это больше социальный объект, чем коммерческий [46]. В связи с этим клубу необходимо выходить на новые целевые аудитории, искать источники притока новых болельщиков. Одним из них может стать – киберспорт.

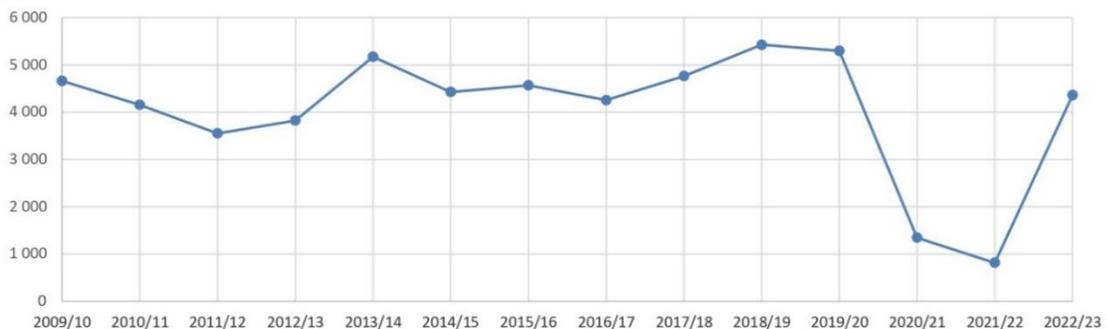


Рисунок 5 – Средняя посещаемость домашних матчей ХК «Автомобилист» во время регулярного чемпионата КХЛ

При присоединении киберспортивного подразделения в структуру профессиональной спортивной организации происходит значительная трансформация бизнес-модели, связанная со всеми её бизнес-процессами. Так, спортивный бренд выходит на совершенно новый рынок, где ему необходимо взаимодействовать с иными спонсорами, органами власти и представителями киберспортивной индустрии, изменяется подход к отбору и подготовке игрового состава, который, помимо участия в соревнованиях, взаимодействует с болельщиками посредством социальных сетей и стриминговых платформ (Twitch.tv, WASD.tv и др.), увеличивая вариативность получения доходов.

Целью предстоящего исследования является выявление направлений изменения бизнес-модели хоккейного клуба «Автомобилист» в условиях форсированной цифровизации и переориентации болельщиков на компьютерные виды спорта.

Предполагается выделить компоненты бизнес-модели профессиональных спортивных организаций, подверженные изменению в результате интегрирования киберспортивных подразделений в действующую бизнес-модель традиционных профессиональных спортивных организаций.

Логика перспективного исследования предполагает:

- Проведение интервью с участниками рынка киберспорта и традиционного спорта
- Выявление уровня восприятия болельщиками традиционного спорта новой дисциплины
- Анализ заинтересованности киберспортивной аудитории к традиционным видам спорта
- Изучение особенностей и опыта внедрения новой бизнес-единицы профессиональными спортивными организациями

Основной гипотезой исследования является следующее утверждение. Интерес новых поколений к традиционному спорту снижается с каждым годом. Представители поколений Z и Alpha отдают предпочтение новому более интерактивному виду спорта – киберспорту. В связи с чем профессиональным спортивным организациям приходится трансформировать бизнес-процессы, интегрируя свой бренд в рынок компьютерного спорта. Будущее исследование выявит особенности этих процессов, адаптируя их для бизнес-модели российского хоккейного клуба «Автомобилист», с целью дальнейшего преобразования деятельности клуба.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Леднев В.А Развитие рыночных отношений в индустрии спорта России: автореф. дис. д-р экон. наук: 08.00.01, 08.00.05. - Москва, 2005. - 50 с.
2. Томич М. Маркетинг в спорте: Рынок и спортивные продукты. - Москва: МАФСИ, 2002. - 222 с.
3. Sports industry revenue worldwide in 2021, with a forecast for 2022 and 2026 // Statista URL: <https://www.statista.com/statistics/370560/worldwide-sports-market-revenue/> (дата обращения: 01.11.2022).
4. Швалёв Н.С. Применение цифровых технологий в маркетинговых стратегиях спортивных организаций // Российские регионы в фокусе перемен: Сборник докладов XIV Международной конференции. - Екатеринбург: ООО «Издательство УМЦ УПИ», 2020. - С. 428-429.
5. Леонов С. А. Форсированная цифровизация бизнеса в условиях «индустрии 4.0» // Дневник науки. - 2021. - №10 (58)
6. Димитров И. Л., Карпов Р. Д. Специфические особенности спортивных IT-систем // Ученые записки университета им. П. Ф. Лесгафта. – 2019. – № 3(169). – С. 93-96.
7. Башминов А. В. Внедрение информационных технологий и методов цифровизации в управление современной спортивной организацией // Экономика и менеджмент в условиях цифровизации: состояние, проблемы, форсайт. - Санкт-Петербург: ФГАОУ ВО «Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого», 2017. - С. 68-73.
8. Приказ Минспорта России от 09.10.2017 N 881 «Об утверждении правил вида спорта «компьютерный спорт»
9. Mangeloja E. Economics of esports //Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies. – 2019. – Т. 24. – №. 2.
10. Newzoo. 2016 Global Esports Market Report. – 2016.
11. Newzoo. 2017 Global Esports Market Report. – 2017.
12. Newzoo. 2018 Global Esports Market Report. – 2018.
13. Newzoo. 2019 Global Esports Market Report. – 2019.
14. Newzoo. 2020 Global Esports Market Report. – 2020.
15. Newzoo. 2021 Global Esports & Live Streaming Market Report. – 2021.
16. Newzoo. 2022 Global Esports & Live Streaming Market Report. – 2022.
17. Аудитория киберспорта в России - исследование Mediascope // Mediascope URL: <https://mediascope.net/news/1492649/> (дата обращения: 02.11.2022).
18. Newzoo. Gen Alpha & Gen Z – The Future of Gaming. – 2022.
19. Исследование Nielsen показало, что аудитория киберспорта в РФ в 2020 году выросла на 28% // ТАСС URL: <https://tass.ru/ekonomika/10621163> (дата обращения: 02.11.2022).
20. Overall Esports Stats // Esports Earnings URL: <https://www.esportsearnings.com/history> (дата обращения: 15.11.2022).
21. Итоги года, планы на 2022 и данные по рынку компьютерных клубов // LANGAME URL: [https://langame.ru/48\\_statia\\_itogi-goda-plany-na-2022-i-dannye-po-rynku-kompyuternyx-klubov](https://langame.ru/48_statia_itogi-goda-plany-na-2022-i-dannye-po-rynku-kompyuternyx-klubov) (дата обращения: 03.11.2022).
22. Приказ Министерства спорта Российской Федерации от 29.04.2016 № 470 «О признании и включении во Всероссийский реестр видов спорта спортивных дисциплин, видов спорта и внесении изменений во Всероссийский реестр видов спорта, а также в приказ Министерства спорта, туризма и молодежной политики Российской Федерации от 17.06.2010 № 606 «О признании и включении видов спорта, спортивных дисциплин во Всероссийский реестр видов спорта»
23. Игры Будущего // Игры Будущего в концепции фиджитал URL: <https://gamesofuture.com/igry-budushhego/> (дата обращения: 03.11.2022).
24. Участникам команды клуба Team Spirit – победителям The International-2021, чемпионата мира по Dota-2 // Президент России URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/letters/66961> (дата обращения: 03.11.2022).
25. Бацуева Д. З. Киберспорт – современный вид спорта или развлечение? //Актуальные вопросы гуманитарных и социальных наук. – 2022. – С. 218-220.
26. Президент Франции Эммануэль Макрон: «В 2023 и 2024 годах примем два исключительных киберспортивных события» // Cybersport.ru URL: <https://www.cybersport.ru/tags/cs-go/prezident-frantsii-emmanuel-makron-v-2023-i-2024-godakh-primem-dva-iskliuchitelnykh-kibersportivnykh-sobytiia> (дата обращения: 03.11.2022).
27. Организаторы Олимпийских игр 2024 года планируют провести показательные соревнования по киберспорту // Cybersport.ru URL: <https://www.cybersport.ru/tags/other/organizatory-olimpiiskikh-igr-2024-goda-planiruyut-provesti-pokazatelnye-sorevnovaniya-po-kibersportu> (дата обращения: 03.11.2022).
28. Храмов Д. П. Киберспорт как современное социальное явление // Поколение будущего: сборник избранных статей Международной студенческой научной конференции. - Санкт-Петербург: ЧНОУ ДПО ГНИИ «Нацразвитие», 2021. - С. 106-110.
29. Dilek S. E. E-Sport events within tourism paradigm: A conceptual discussion //International Journal of Contemporary Tourism Research. – 2019. – Т. 3. – №. 1. – С. 12-22.
30. Рыбчинский А. А., Капустин М. А., Воробьев Д. Б. Сравнение киберспорта в России с классическим спортом // Современное состояние гуманитарных и социально-экономических наук: сборник научных трудов по

- материалам Международной научно-практической конференции. - Белгород: ООО «Агентство перспективных научных исследований», 2019. - С. 118-121.
31. «Анжи» создает команду по Dota 2 с экс-чемпионом мира Александром «ХВОСТ» Дашкевичем // Sports.ru URL: <https://cyber.sports.ru/dota2/1049011055.html> (дата обращения: 03.11.2022).
32. Команду SoNNeikO и DaXak подписала новая организация BetBoom Team // Dota2.ru URL: <https://dota2.ru/news/21525-komandu-sonneiko-i-daxak-podpisala-novaya-organizaciya-betboom-team/> (дата обращения: 03.11.2022).
33. ФК «Спартак-Москва» и forZe eSports подписали партнерское соглашение // Футбольный клуб «Спартак-Москва» URL: <https://spartak.com/videos/20909934/> (дата обращения: 03.11.2022).
34. Soccer Club PSG Partners With LGD Gaming To Sign Top Chinese 'Dota 2' Team // Forbes URL: <https://www.forbes.com/sites/mikestubbs/2018/04/19/soccer-club-psg-partners-with-lgd-gaming-to-sign-top-chinese-dota-2-team/?sh=57a2c72151ee> (дата обращения: 03.11.2022).
35. Wolves partner with North American esports giant Evil Geniuses // Wolverhampton Wanderers FC URL: <https://www.wolves.co.uk/news/esports/20210728-wolves-partner-with-north-american-esports-giant-evil-geniuses/> (дата обращения: 03.11.2022).
36. Клубы КХЛ и ВХЛ организовали киберхоккейную лигу // belarushockey.com URL: <https://belarushockey.com/cyberhockey/news/2020/10/28/kluby-khl-i-vhl-organizovali-kiberhokkejnuju-ligu/> (дата обращения: 04.11.2022).
37. Good game, well played: «Ак Барс» влетает в киберспорт. Как это будет? // Континентальная хоккейная лига URL: <https://www.khl.ru/news/2020/10/25/475007.html> (дата обращения: 04.11.2022).
38. «Авангард» заходит в киберпространство. Клуб открывает свою Киберспорт Арену // Хоккейный клуб «Авангард» URL: <https://www.hawk.ru/news/43937/> (дата обращения: 04.11.2022).
39. Экономика клубов КХЛ-2021: сколько потратили и заработали СКА, «Ак Барс», «Авангард» и другие // Metaratings URL: <https://metaratings.ru/blog/ekonomika-klubov-khl-2021-skolko-potratili-na-zarplaty-i-zarabotali-kluby/> (дата обращения: 05.11.2022).
40. АНО «ХК «АВТОМОБИЛИСТ» Г. ЕКАТЕРИНБУРГ»: бухгалтерская отчетность и финансовый анализ // Audit-it.ru URL: [https://www.audit-it.ru/buh\\_otchet/6671195711\\_ano-khk-avtomobilist-g-ekaterinburg](https://www.audit-it.ru/buh_otchet/6671195711_ano-khk-avtomobilist-g-ekaterinburg) (дата обращения: 05.11.2022).
41. Спонсоры и партнеры // Хоккейный клуб «Автомобилист» URL: <https://www.hc-avto.ru/club/partners/> (дата обращения: 05.11.2022).
42. Winline — официальный партнёр ХК «Автомобилист» // Хоккейный клуб «Автомобилист» URL: <https://www.hc-avto.ru/news/7024/> (дата обращения: 05.11.2022).
43. Киричек А. А. Вдохновляющий matchday: формула доверия и удовлетворение спектра потребностей болельщиков // Вестник Российского Международного Олимпийского Университета. – 2021. – № 1(38-39). – С. 32-45.
44. Сербулов А.В., Куулар Б.О. Описание основных характеристик бизнес-модели профессионального спорта // Международный научный журнал «Научные горизонты». - 2018. - №11(15). - С. 300-307.
45. Выплаты клубам от КХЛ по итогам сезона 2021/2022 // Континентальная хоккейная лига URL: <https://www.khl.ru/news/2022/09/20/502525.html> (дата обращения: 05.11.2022).
46. Новая уральская высота // СБК. Спорт Бизнес Консалтинг URL: <https://s-bc.ru/articles/ugmk-arena-ekb-profile-sbc> (дата обращения: 05.11.2022).

**Kiselev Roman V.,**

Student,

Department of International Economics and Management,

Graduate School of Economics and Management,

Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin,

Ekaterinburg, Russian Federation

## **TRANSFORMATION OF THE BUSINESS MODEL OF A PROFESSIONAL SPORTS ORGANIZATION**

### *Abstract:*

The active development of the cybersports industry in the world and the growing interest of sports spectators in esports are forcing traditional professional sports associations to change their current business processes and transform their value proposition. This article examines the possibility of changing the business model of the Russian hockey club «Avtomobilist» by creating a new business unit, a cybersports division. The business model of HC «Avtomobilist» is described according to Osterwalder's canvass, definitions of the sports industry and esports are given and examples of integration of professional sports organizations and cybersports industry subjects are considered.

### *Keywords:*

Cybersport, business model, professional sports organization, digitalization, transformation.