**Терехов М. С.,**

*Санкт-Петербургский государственный университет*

mikhail.terekhov01@mail.ru

**Terekhov M.S.,**

*Saint Petersburg State University*

mikhail.terekhov01@mail.ru

**АДАПТАЦИЯ АНТИКРИЗИСНЫХ МЕР В ВЕДЕНИИ БИЗНЕСА ПОСЛЕ ПАНДЕМИИ COVID–19 НА ПРИМЕРЕ UFC**

***Аннотация.*** В работе рассматривается то, как промоушен UFC, организующий поединки по правилам смешанных боевых единоборств, адаптировал антикризисные меры, которые были им предприняты во время пандемии COVID–19, для ведения бизнеса в постпандемийный период. В ходе исследования используются метод case–study, наблюдение, сравнительный и описательный методы. В результате удается установить, что адаптация UFC антикризисных мер, связанных с пандемией COVID–19, в период после пандемии позволила организации не только преодолеть кризис, но и усовершенствовать свою бизнес–модель.

***Ключевые слова:*** спорт, COVID–19, UFC, антикризисные меры, ведение бизнеса, бизнес–модель.

**ADAPTATION OF CRISIS MANAGEMENT MEASURES IN BUSINESS OPERATIONS AFTER THE COVID–19 PANDEMIC PERIOD. BASED ON THE CASE STUDY OF THE UFC**

***Abstract.*** This research examines how the UFC, a mixed martial arts fighting promotion, has adapted the crisis management measures it implemented during the COVID–19 pandemic to run its business in the post-pandemic period. The study uses case–study, observation, comparative and descriptive methods. As a result, we find out that UFC's post–pandemic adaptation of crisis management measures related to the COVID–19 pandemic has not only enabled the organization to overcome the crisis, but has also allowed it to improve its business model.

***Keywords*:** sports, COVID–19, UFC, crisis management measures, business operations, business model.

Пандемия COVID–19 внесла колоссальные изменения в привычную жизнедеятельность, включая спорт. Организаторы спортивных соревнований ждали указаний от Всемирной организации здравоохранения и национальных властей, так как были не готовы брать на себя риски и ответственность [1].

В данной работе будет рассмотрено то, как промоушен UFC, организующий поединки по правилам смешанных боевых единоборств, адаптировал антикризисные меры, которые были им предприняты во время пандемии COVID–19, для ведения бизнеса в постпандемийный период. При проведении исследования были применены метод case–study, наблюдение, сравнительный и описательный методы.

Когда во время пандемии практически по всему миру произошел локдаун, UFC стал первой организацией, вернувшейся на большие спортивные арены. Причиной того, что именно UFC первым вернул спорт на телеэкраны, является существующая у компании модель получения дохода. Получение дохода для UFC целиком и полностью зависит от возможности проведения и, самое главное, показа своих турниров, особенно номерных мероприятий. Основной доход (до 80%) компания получает от показа своих турниров, а именно от 5–летнего контракта UFC с ESPN стоимостью 1,5 млрд долларов США, продаж PPV номерных турниров (работает для США, Австралии и Великобритании), продажи международных прав на показ турниров [2]. О точном распределении доходов говорить сложно, так как до 2021 года UFC был частной компаний, и официальная информация о финансах компании отсутсвует. Однако отметим, что, по оценкам экспертов, доход компании в 2019 году составил порядка 860 млн долларов США, из которых выручка со зрителей на аренах составила всего 12% [3].

Событием, послужившим началом возвращения спортивных соревнований, стал турнир UFC 249: Фергюсон vs. Гейджи, который состоялся 10 мая 2020 года на VyStar Veterans Memorial Arena в городе Джэксонвилл (штат Флорида, США) при пустых трибунах.

В ходе подготовки к турниру промоушен столкнулся со шквалом критики в свой адрес за попытку организации мероприятия в самый разгар пандемии. Можно сказать, что меры по обеспечению безопасности на данном мероприятии были новаторскими, и все другие спортивные организации наблюдали за тем, как UFC удастся провести свой турнир.

В том, что UFC вообще удалось организовать подобное мероприятие в самый разгар пандемии, немалую роль сыграли хорошие отношения между на тот момент президентом США Дональдом Трампом и президентом UFC Дэйной Уайтом. Штат Флорида недаром стал местом проведения, ведь губернатором штата с 2019 года является республиканец Рон Десантис, который на данный момент, можно сказать, является вторым лицом в Республиканской партии, так как на Конференции консервативных политических действий в феврале 2022 года он в ходе опроса делегатов по выдвижению в президенты от республиканцев в 2024 году занял 2–е место, уступив только Дональду Трампу [4]. Именно поддержка Трампа и Десантиса позволила UFC провести турнир.

Успешное проведение UFC 249 показало, что спорт может начинать постепенно возвращаться на телеэкраны. Однако для UFC стало очевидно, что продолжать проводить свои турниры на больших пустых аренах экономически нецелесообразно, так как обычно UFC арендует площадку на 3–5 дней, чтобы подготовить арену, провести бои и разобрать все после, а аренда под турнир UFC крупной арены уровня «Барклайс-центр» в Нью–Йорке может стоить около 1 млн долларов США [2]. Выйти из сложившейся ситуации UFC помог UFC Apex, который представляет собой строение ангарного типа, находящееся в Лас–Вегасе (штат Невада, США). Изначально президент UFC Дэйна Уайт купил его «про запас», чтобы здание числилось на балансе организации, однако в пандемию арена Apex стала мировым центром ММА [5]. Параллельно UFC начал развивать проект UFC Fight Island, в рамках которого изначально бои организовывались по схожей схеме, в зале ангарного типа без зрителей, но уже на острове Яс в Абу–Даби (ОАЭ).

И если в Абу–Даби UFC отошел от этой практики всего через 9 турниров, начав потом проводить турниры на новой Etihad Arena сначала с ограниченной посадкой, а потом уже и с полной, то в США часть турниров до сих пор проходит в Apex. Так, на 4 ноября 2022 года, в Apex прошло уже 70 турниров. Изначально все турниры в США проводились в Apex, однако затем, когда пандемийные ограничения были сняты, сначала все номерные турниры организации, а позднее и часть неномерных турниров стали проходить в допандемийном формате на больших аренах со зрителями в различных городах США и в других странах. В самом начале в Apex все турниры проводились без зрителей, но затем, начиная с 38–го турнира, они стали появляться на арене. На данный момент в Apex проводится примерно 50% турниров UFC, на каждом из которых присутствуют примерно по 100–300 человек. В планы UFC входит увеличение количества зрительских мест в Apex, что говорит о намерении компании и дальше проводить там турниры [6].

В Apex продолжили проводить часть тех турниров, с которых UFC не зарабатывает через PPV, который является одним из основных источников дохода. Таким образом компания избегает немалых затрат на аренду и подготовку стадионов, логистику и др. Учитывая то, что выручка с билетов является лишь небольшой частью от общего дохода компании, продолжение проведения не самых громких турниров в Apex является хорошим решением для компании. Отметим, что основная выручка с билетов происходит с номерных турниров, которые и так уже проводятся на стадионах. Билеты на номерные турниры UFC стоят значительно дороже чем билеты на турниры серии UFC Fight Night и UFC on ESPN. Именно поэтому, проводя часть турниров в Apex, UFC практически ничего не теряет, а, по оценкам некоторых экспертов, это даже позволяет UFC зарабатывать больше, чем если бы эти турниры проходили на стадионах [7]. Отметим, что при таком подходе UFC постоянно удается увеличивать годовой доход компании (860 млн долларов США в 2019 г., 890 – в 2020 г. и 1020 – в 2021 г.) [3].

В результате можно сделать вывод о том, что UFC адаптировал антикризисные меры, которые были им предприняты во время пандемии COVID–19, для ведения бизнеса в постпандемийный период. Это позволило организации не только преодолеть кризис, но и усовершенствовать свою бизнес–модель. Особенно стоит выделить то, что даже в год пандемии доход компании вырос по сравнению с предшествующим 2019 годом.

**Литература**

1. Спорт в условиях пандемии COVID–19 [Электронный ресурс] // Департамент международного и регионального сотрудничества Счетной палаты Российской Федерации. 2020. URL: [https://ach.gov.ru/upload/pdf/20200720\_Дайджест\_спорт\_итог.pdf?ysclid=l9zaw3mwr8187941539](https://ach.gov.ru/upload/pdf/20200720_%D0%94%D0%B0%D0%B9%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D1%81%D1%82_%D1%81%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%82_%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%B3.pdf?ysclid=l9zaw3mwr8187941539) (дата обращения: 02.11.2022).
2. Калинина Н. Секретная бухгалтерия турниров UFC: экономика компании, которая выросла в 2000 раз за 15 лет [Электронный ресурс] // Forbes. 2020. 8 мая. URL: https://www.forbes.ru/biznes/399851-sekretnaya-buhgalteriya-turnirov-ufc-ekonomika-kompanii-kotoraya-vyrosla-v-2000-raz-za?ysclid=la021mzauj880057561 (дата обращения: 03.11.2022).
3. Nash J.S. Documents show UFC now makes over $1 billion a year; minimal costs and more growth expected [Электронный ресурс] // Bloody Elbow. 2022. 10 June. URL: https://www.bloodyelbow.com/2022/6/10/23155850/documents-show-ufc-now-makes-over-1-billion-a-year-minimal-costs-and-more-growth-expected (дата обращения: 03.11.2022).
4. Navarro A., Linton C. Trump wins CPAC 2024 straw poll, DeSantis is second but more than 30 points behind [Электронный ресурс] // CBS News. 2022. 28 February. URL: https://www.cbsnews.com/news/cpac-trump-2024-straw-poll/ (дата обращения: 03.11.2022).
5. Лазорин И. Как ангар стал мировой ареной UFC. Почему турнир в Лас–Вегасе уникален [Электронный ресурс] // ТАСС. 2021. 9 марта. URL: <https://tass.ru/opinions/10857695?ysclid=la15aptwwe143299171> (дата обращения: 03.11.2022).
6. UFC plans to expand Las Vegas APEX facility [Электронный ресурс] // Coliseum News. 2022. 7 February. URL: https://www.coliseum-online.com/ufc-plans-to-expand-las-vegas-apex-facility/ (дата обращения: 04.11.2022).
7. Bandayrel R. «What is the incentive to watch this?» – Ariel Helwani questions UFC's decision of «saving money» with Apex Fight Night cards without fans in the building [Электронный ресурс] // Sportskeeda. 2022. 18 October. URL: <https://www.sportskeeda.com/mma/news-ariel-helwani-questions-ufc-s-decision-saving-money-apex-fight-night-cards-without-fans-building> (дата обращения: 04.11.2022).