

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОГО ВИХОВАННЯ І СПОРТУ
УКРАЇНИ
ТРЕНЕРСЬКИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА КІБЕРСПОРТУ ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра
за спеціальністю: 017 – Фізична культура і спорт
освітньою програмою: «Кіберспорт (esports)»

на тему:
**«ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КІБЕРСПОРТИВНОЇ
ОРГАНІЗАЦІЇ»**

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня
Палієнко Дмитро Володимирович
Науковий керівник:
Кургузенкова Л.А.
к.екон.н., доцент
Рецензент: Попрозман О.І.
к.екон.н., доцент

Рекомендовано до захисту на
засіданні кафедри
(протокол № 4 від 18.11.2022 р.)
Завідувач кафедри:
Шинкарук О.А
д.фіз.вих., професор

ЗМІСТ

	ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1	ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ	
	СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КІБЕРСПОРТИВНОЇ	5
	ОРГАНІЗАЦІЇ	
1.1	Стратегія розвитку організації: сутність та класифікація	5
1.2	Основні етапи процесу формування стратегії розвитку кіберспортивної організації	12
1.3	Передумови формування стратегії розвитку кіберспортивних організацій	17
1.4	Роль маркетингової стратегії у розвитку кіберспортивних організацій	21
	Висновки до розділу 1	25
РОЗДІЛ 2	МЕТОДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ	26
2.1	Методи дослідження	26
2.2	Організація дослідження	28
РОЗДІЛ 3	ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ	
	КІБЕРСПОРТИВНИХ КОМАНД НА СУЧАСНОМУ	30
	КІБЕРСПОРТИВНОМУ РИНКУ	
3.1	Аналіз складових ринку кіберспорту	30
3.2	Роль Федерації кіберспорту України у стратегічному управлінні вітчизняним кіберспортом	41
3.3	Порівняльний аналіз маркетингових стратегій відомих кіберспортивних організацій	48
	Висновки до розділу 3	57
	ВИСНОВКИ	60
	ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ	63
	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68

ВСТУП

В останні роки глобальне явище кіберспорту переживає експоненційне зростання, викликаючи інтерес із боку засобів інформації, спорту та технологічної індустрії. Окрім цього сфера кіберспорту має різні унікальні особливості, які роблять її гідною окремою та інноваційною темою дослідження. По-перше, кіберспорт – цифровий вид спорту, тому може відбуватися практично з будь-якого віддаленого місця, де є мережа Інтернет. По-друге, кіберспорт є галуззю, що розвивається, а групи споживачів виключно молоді. По-третє, кіберспорт (на відміну старіших областей, як традиційні види спорту) швидко змінюється, що має значний вплив на споживачів.

Для розвитку сучасного бізнесу, пошуку нових клієнтів та просування продукту потрібна сильна команда маркетологів, які регулярно актуалізуватимуть присутність бренду на ринку та шукатимуть нові майданчики для розміщення реклами. Трендом останніх років стала розробка маркетингових стратегій кіберспортивних команд. За прогнозами аналітиків, у найближчі десять років кіберспортивні змагання можуть наздогнати за популярністю чемпіонати з футболу, хокею, баскетболу та інших класичних видів спорту. Вже зараз росте покоління молодих людей, які активно захоплюються комп'ютерними іграми і вважають за краще проводити свій вільний час за переглядом матчів CS:GO або Dota 2. Ігрова індустрія з кожним роком розвивається все активніше. Отже, будучи цифровим, глобальним та гнучким, кіберспорт залучає молоду аудиторію, що розвивається, і тому управління бізнесом в індустрії кіберспорту вимагає унікальної стратегії.

Метою роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів формування стратегії розвитку кіберспортивної організації.

Завдання. З метою проведення якісного, логічно-обґрунтованого дослідження, нами сформовано та виконано наступні завдання:

- розглянуто сутність та класифікаційні ознаки стратегії розвитку організації;
- досліджено основні етапи процесу формування стратегії розвитку кіберспортивної організації;
- проведено роботу по вивченню передумов формування стратегії розвитку кіберспортивних організацій;
- визначено роль маркетингової стратегії у розвитку кіберспортивних організацій;
- проаналізовано складові ринку кіберспорту;
- визначено роль Федерації кіберспорту України у стратегічному управлінні вітчизняним кіберспортом;
- проведено порівняльний аналіз маркетингових стратегій відомих кіберспортивних організацій.

Об'єкт дослідження: стратегія розвитку кіберспортивної організації

Предмет дослідження: теоретичні та практичні аспекти формування стратегії розвитку кіберспортивної організації.

Наукова новизна дослідження полягає у визначенні особливостей стратегій розвитку кіберспортивних організацій, формуванні прикладних рекомендацій щодо формування маркетингової стратегії розвитку сучасних кіберспортивних організацій.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота викладена на 73 сторінках друкованого тексту комп'ютерної верстки, містить вступ, три розділи, висновки, практичні рекомендації та список літератури. Список використаної літератури включає 46 джерел.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КІБЕРСПОРТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Стратегія розвитку організації: сутність та класифікація

Характеристикою сучасних організацій є низький рівень конкурентних переваг та короткий період життєвого циклу, причиною яких є, з одного боку, нестабільність економічної ситуації в країні, з іншого - низький рівень ефективності стратегічного управління. Як відомо з теорії менеджменту, управління будь-якою компанією чи організацією необхідно розглядати в двох площинах: оперативній та стратегічній. Мета оперативного управління - прийняття управлінських рішень, які впливають на поточну прибутковість компанії засобами коротко- та середньострокового планування. Стратегічне управління пов'язане з формуванням стратегії підприємства. Потреба застосування поряд із тактичним та операційним управлінням ідеології стратегічного управління полягає в тому, що необхідно в сучасних умовах переносити увагу вищого керівництва компанії із внутрішніх проблем, з яким може впоратися середня ланка управління, на проблеми зовнішнього середовища, іншими словами – концентруватися необхідно на тих проблемах, які в майбутньому можуть нести в собі або додаткові можливості, або додаткові загрози.

Наразі дослідження в сфері стратегічного управління проводяться в усьому світі, цей напрямок невпинно розвивається у теоретичній та практичній площинах. Значна кількість вітчизняних вчених-економістів досліджували питання стратегічного управління, серед них: Попрозман О.І. [33], Касич А.О. [32], Вергал К.Ю. [41], Падерін І.Д. [22], Ілляшенко Н.С. [38], Легомінова С.В. [20], Полякова Я.О. [35] та інші. Перед тим, як надати визначення дефініції «стратегічне управління», визначимо, яке значення вкладають науковці та практики в термін «стратегія». Дослідженням

встановлено, що існують різні підходи до сутності «стратегії». Основні із них згруповано та систематизовано в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи науковців до визначення дефініції «стратегія»

№	Автор	Визначення
1.	А. Дюпон Чандлер [4, с. 195]	метод визначення довгострокових цілей компанії, програми дій і пріоритетних напрямків з використання ресурсів [1]. Головна відмінність даного підходу полягає в постановці довгострокових цілей без їх перегляду (за винятком суттєвих змін зовнішнього або внутрішнього середовища).
2.	Гарвардська школа [15, с. 110]	Метод встановлення конкурентних цілей компанії. Підхід полягає в виділенні сегментів бізнесу, які підприємство буде здійснювати.
3.	І. Ансофф [15, с. 111]	Метод визначення основних цілей для корпоративного, ділового та функціонального рівнів. Стратегія є системою, що забезпечує компанії збалансованість і загальний напрямок росту.
4.	М. Портер [35, с. 42]	спосіб реагування компанії на зовнішні можливості і загрози, а також сильні і слабкі сторони. Головне завдання стратегії полягає в досягненні компанією конкурентних переваг в довгостроковій перспективі над конкурентами в кожному напрямку бізнесу [4].
5.	Г. Мінцберг [56, с. 20]	Послідовна, узгоджена і інтегрована структура управлінських рішень [5]. Головне в стратегії - складання планів, які є основним засобом для

		контролю ефективності досягнення стратегічних цілей.
--	--	--

Узагальнюючи викладене в таблиці 1.1, на нашу думку стратегією є довготерміновий курс розвитку компанії, а також спосіб досягнення нею цілей, які вона визначає для себе, керуючись власними міркуваннями в межах своєї політики. Стратегію також можна визначити як шаблон логічної, послідовної поведінки, яка складається в організації свідомо чи стихійно [31].

Стратегії розвитку організації здебільшого орієнтовані на довгостроковий період і потребують вкладення інвестиційних коштів, а це характеризується відповідним рівнем ризику. На ризики потрібно звернути увагу під час формування стратегії розвитку. Враховуючи довгостроковий характер реалізації стратегії розвитку, необхідно заздалегідь закласти можливості організації до відповідних дій на зміну ситуації на ринку. Виявлення можливостей для розвитку організації базується на ретельній діагностиці внутрішнього і зовнішнього середовища. Запорукою успішної реалізації стратегії розвитку є її інноваційне спрямування [20]. Отже, стратегією розвитку більшість науковців вважають довгостроковий гнучкий план дій інноваційного спрямування з відповідним рівнем ризику, який базується на детальному аналізі внутрішнього і зовнішнього середовища організації, який залежить від людських чинників та потребує інвестицій для досягнення ефективних результатів.

У ході дослідження наукових видань встановлено, що стратегії розвитку організацій можна згрупувати у дві групи: активні стратегії та пасивні стратегії. Активні стратегії передбачають:

- швидкі дії на зміну ситуації на ринку, намагання випередити конкурентів;
- гнучкість усіх процесів, які відбуваються в організації;

– можливість інтенсивного використання всіх видів ресурсів праці, енергії, сировини і матеріалів, обладнання;

– постійний пошук і запровадження інновацій у всіх сферах діяльності.

Пасивні стратегії розвитку передбачають слідування за конкурентами, перегляд діяльності в разі виникнення такої потреби і, таким чином, є менш ризиковими і навіть можуть бути менш витратними.

У рамках активних і пасивних стратегій розвитку можна виділити декілька видів, а саме: активно-наступальна, ринкової ніші, пасивно-наступальна, захисна (рис. 1.1).



Рис.1.1. Класифікація стратегій розвитку організації

Основними принципами розроблення активних і пасивних стратегій розвитку організації мають бути: спрямування на довгострокові цілі підприємства; багатоваріантність потенційних напрямків розвитку, яка зумовлена динамікою зовнішнього і внутрішнього середовища організації; безперервність розроблення стратегії; комплексність формування стратегії, узгодженість відповідних стратегічних рішень за окремими напрямками діяльності компанії, видами ресурсів, функціями тощо [32, с. 110–111]. Активно-наступальна стратегія розвитку передбачає максимальну реалізацію стратегічних змін у розвитку організації. Її суть полягає у тому, щоб компанія була першим у розробках і впровадженні нових видів продукції та нових технологічних процесів. Така стратегія передбачає використання різноманітних заходів для підтримки позитивних зростаючих позицій.

Активно-наступальна стратегія спрямовується на активізацію інтенсивності використання всіх видів ресурсів, праці, фінансів. Для цієї стратегії характерні високий рівень ризику та значна потреба в інвестиціях.

Стратегія ринкової ніші належить до активних стратегій, метою якої є забезпечення високої рентабельності продукції, підвищення якості продукції та її конкурентоспроможності, вдосконалення форм обслуговування продукції. Стратегія ринкової ніші властива для етапу зрілості життєвого циклу організації. Активні стратегії розвитку характеризуються збільшенням обсягів реалізації продукції, зниженням витрат виробництва, збільшенням прибутків, високим рівнем фінансової стійкості, зростанням оборотності оборотних активів, розширенням збутової мережі тощо.

Пасивно-наступальна стратегія передбачає виведення на ринок нової (або поліпшеної) продукції після апробації її у компаній лідерів. Стратегія потребує суттєвих витрат на оновлення продукції та характеризується середнім рівнем ризику. Така стратегія може використовуватися на всіх етапах життєвого циклу компанії. Пасивно-наступальна стратегія спрямована на використання відповідних заходів, які забезпечать підтримку і рівномірне зростання результатів діяльності підприємства. Ця стратегія створює всі передумови для забезпечення фінансової стійкості організації.

До характерних ознак стратегії розвитку організації слід віднести такі [31, с. 118-119]:

- Процес розробки стратегії не закінчується конкретною дією, а розробляється лише загальний напрямок дій.
- Стратегія дозволяє сконцентрувати увагу на основних проблемах.
- Необхідність у стратегії відпадає, як тільки реальний хід справ виводить підприємство на бажані позиції.
- При складанні стратегії використовують узагальнену, неповну, неточну інформацію.
- Стратегія – це засіб для досягнення цілей підприємства.

- На різних рівнях організації стратегія та орієнтири підприємства можуть взаємозамінюватись: те, що на вищих рівнях є стратегією, для нижчих рівнів є орієнтиром.

Узагальнено характерні ознаки стратегії розвитку організації зображено на рис. 1.2

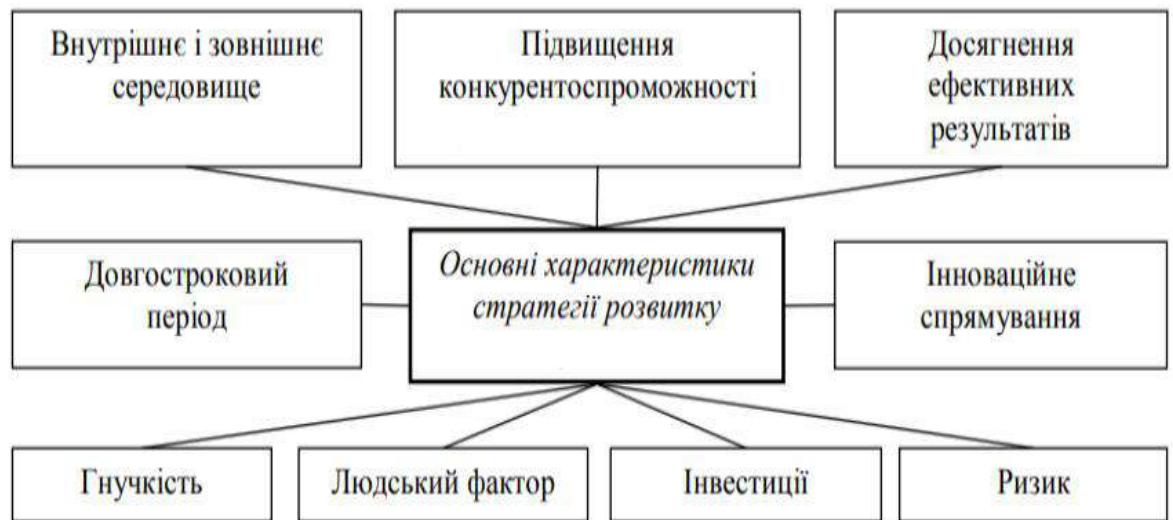


Рис. 1.2. Основні характеристики, які відображають сутність стратегії розвитку підприємства

На окрему увагу заслуговує вивчення питання стратегічного менеджменту [33]. Починаючи з 1990 рр. науковцями розроблений цілий ряд деталізованих концепцій стратегічного менеджменту в розрізі об'єктів його дослідження – стратегічний менеджмент цінності, стратегічний маркетинговий менеджмент, стратегічний фінансовий менеджмент, стратегічний менеджмент електронного бізнесу, стратегічний менеджмент операцій, стратегічний «ритейл» менеджмент, стратегічний інформаційний менеджмент тощо. Загальну характеристику стратегічного менеджменту як системи, запропонував Е.Е. Чефф на основі виділення таких його основних елементів: стратегічний менеджмент містить адаптацію організації до її бізнес-середовища; стратегічний менеджмент є мінливим і складним [22]. Зміни створюють нові комбінації обставин, що потребують неструктурованих, унікальних відповідей; стратегічний менеджмент впливає на всю організацію,

визначаючи напрями її розвитку; стратегічний менеджмент містить формування стратегії (зміст), а також реалізацію стратегії (процес); стратегічний менеджмент частково планується і частково є незапланованим; стратегічний менеджмент здійснюється на декількох рівнях: на рівні корпоративної стратегії і окремих бізнес-стратегій; стратегічний менеджмент містить як концептуальні, так і аналітичні розумові процеси [22, С. 97– 98]. Виходячи із розглянутих вище характеристик стратегічного менеджменту, його основною метою є забезпечення прийняття таких рішень, які б забезпечили довгострокове виживання і успіх компанії в умовах динамізму, істотної складності та невизначеності конкурентного середовища.

Стратегічне управління досліджували відомі зарубіжні та вітчизняні вчені [22], такі як І. Ансофф, Б. Берман, О. Віханський, В.Герасимчук, Ф. Котлер, А. Наумова., М. Портер, А. Томпсон. Існує значна кількість конструктивних підходів до визначення поняття «стратегічне управління», сформованих зарубіжними та вітчизняними науковцями. Досліджуючи ці підходи можемо ствердувати, що стратегічний менеджмент одночасно є і явищем і процесом, оскільки передбачає як формування сутності стратегії організації, так і її реалізацію – процес. Під ним ми розуміємо управління організацією, яке спирається на людський потенціал, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни, які дають змогу досягати конкурентних переваг і забезпечувати розвиток підприємства у довгостроковій перспективі. Стратегічний менеджмент характеризується існуванням у нього випереджувальних характеристик, здатності впливати на зовнішнє середовище, а не лише забезпечувати реакцію на зміни в ньому. Згідно з таким підходом зовнішнє середовище компанії є сферою керованих стратегічних змін, які здійснюються під час реалізації стратегії [40]. Стратегічний менеджмент є раціональним підходом до управління організацією, який слід розглядати як постійний процес оцінки і управління діяльністю компанії, оцінки галузі, в якій вона працює, оцінки цілей і стратегії існуючих та потенційних конкурентів, що

передбачає необхідність здійснення регулярного перегляду обраних стратегій та аналіз їх реалізації.

Стратегічне управління полягає у визначенні унікальної пропозиції на ринку товарів і послуг, яка здатна забезпечити конкурентоспроможність організації у сьогоденні та у майбутньому. Таке позиціонування організації на ринку може бути покладене в основу стратегічного напрямку розвитку компанії, формування якого має надати відповіді на виклики зовнішнього середовища.

Також нами встановлено, що метою стратегічного управління є визначення цілей та стратегій компанії, розробка системи планів і забезпечення їх виконання у якості інструментів реалізації стратегічних орієнтирів із удосконалення організації, що є основою для забезпечення його конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі [41, с.39].

Стратегічне управління має ряд переваг. Насамперед, це мінімізація негативних наслідків змін та факторів «невизначеності майбутнього». Також стратегічне управління надає можливість враховувати фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, які формують зміни; надають можливість зробити організацію більш керованою, оскільки за наявності системи стратегічних планів є змога порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань.

1.2. Основні етапи процесу формування стратегії розвитку кіберспортивної організації

З'ясовано, що нині економічною наукою розроблено безліч варіантів стратегій поведінки організації на ринку [40]. Однак не всі вони можуть успішно застосовуватись до діяльності конкретного господарюючого суб'єкта. Для обрання стратегії поведінки певної організації необхідно, перш за все, оцінити його сучасний стан та дослідити основні тенденції розвитку його зовнішнього оточення.

Розробка стратегії розвитку організації є складним та багатограним процесом, що складається з певної послідовності задалегідь визначених етапів. Підходи до процесу розробки стратегії розвитку організації різних авторитетних вчених відображено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Підходи до процесу розробки стратегії розвитку організації

Сутність підходу	Автор
Виділяє дев'ять етапів розроблення: 1) внутрішня оцінка фірми; 2) оцінка зовнішніх можливостей; 3) формулювання цілей і вибір завдань; 4) рішення про диверсифікацію і вибір стратегії диверсифікації; 5) вибір конкурентної стратегії; 6) формування компонента стратегії диверсифікації і конкурентної стратегії у вигляді окремих проектів.	І. Ансофф [15]
Розглядають п'ять взаємозалежних завдань, що становлять основу формування і реалізації стратегії підприємства: 1) визначення сфери діяльності і формування стратегічних установок; 2) постановка стратегічних цілей і завдань для їх досягнення; 3) формулювання стратегії для досягнення накреслених цілей і результатів діяльності виробництва; 4) реалізація стратегічного плану; 5) оцінка результатів діяльності і зміна стратегічного плану і/або методів його реалізації.	А. Томпсон., А.Дж. Стрікленд [22]
Вважає, що процес стратегічного управління має складатися з таких етапів: 1) вибору місії фірми; 2) формулювання цілей фірми; 3) аналізу зовнішнього середовища; 4) управлінського обстеження внутрішніх сильних і слабких сторін; 5) аналізу стратегічних альтернатив; 6) вибору стратегії; 7) реалізації	М. Мескон [30]

стратегії; 8) управління і планування, реалізації і контроль 9) реалізації стратегічного плану; 10) оцінки стратегії.	
---	--

Продовження таблиці 1.2

Передбачає такі етапи: 1) аналіз середовища; 2) визначення місії і цілей; 3) вибір стратегії; 4) виконання стратегії; 5) оцінка і контроль виконання.	О.С. Віханський [22]
Визначає наступні етапи формування стратегії розвитку підприємства: 1) аналіз зовнішнього середовища організації; 2) внутрішня діагностика (оцінка сильних і слабких сторін) організації; 3) визначення місії і цілей організації; 4) розробка, оцінка і вибір альтернативних стратегій за конкретними підсистемами організації; 5) розробка і розгорнуте визначення корпоративної стратегії як програми конкретних дій; 6) реалізація стратегії; 7) оцінка результатів і зворотний зв'язок.	С.А. Попов [30]
Пропонує наступну послідовність розробки стратегії підприємства: 1) концепція управління організацією 2) аналіз зовнішнього середовища, внутрішнього середовища та конкурентоспроможності; 3) діагноз сильних та слабких сторін підприємства; 4) прогноз тенденцій змін внутрішнього та зовнішнього середовища 5) цілі діяльності організацій 6) стратегія розвитку підприємства 7) система планів та програм розвитку організації 8) підсистеми забезпечення виконання планів, формування управління 9) стратегічний контроль діяльності системи стратегічного управління	З.Є. Шершньова [22]

Варто зазначити, що думки вітчизняних і зарубіжних вчених з приводу розробки стратегій розвитку організацій відрізняються і не існує універсального набору методів і інструментів для всіх компаній. Більш простими та узагальненими є підходи до цього процесу А. Томпсона і А.Дж. Стрікланда, які розглядають процес формування стратегії як п'ять взаємозалежних етапів та акцентують увагу на чіткому визначенні сфери діяльності компанії та формуванні стратегії на основі поставлених цілей та задач. На нашу думку, загальний алгоритм розробки стратегії розвитку організації повинен мати структуру, зображену на рис. 1.3.

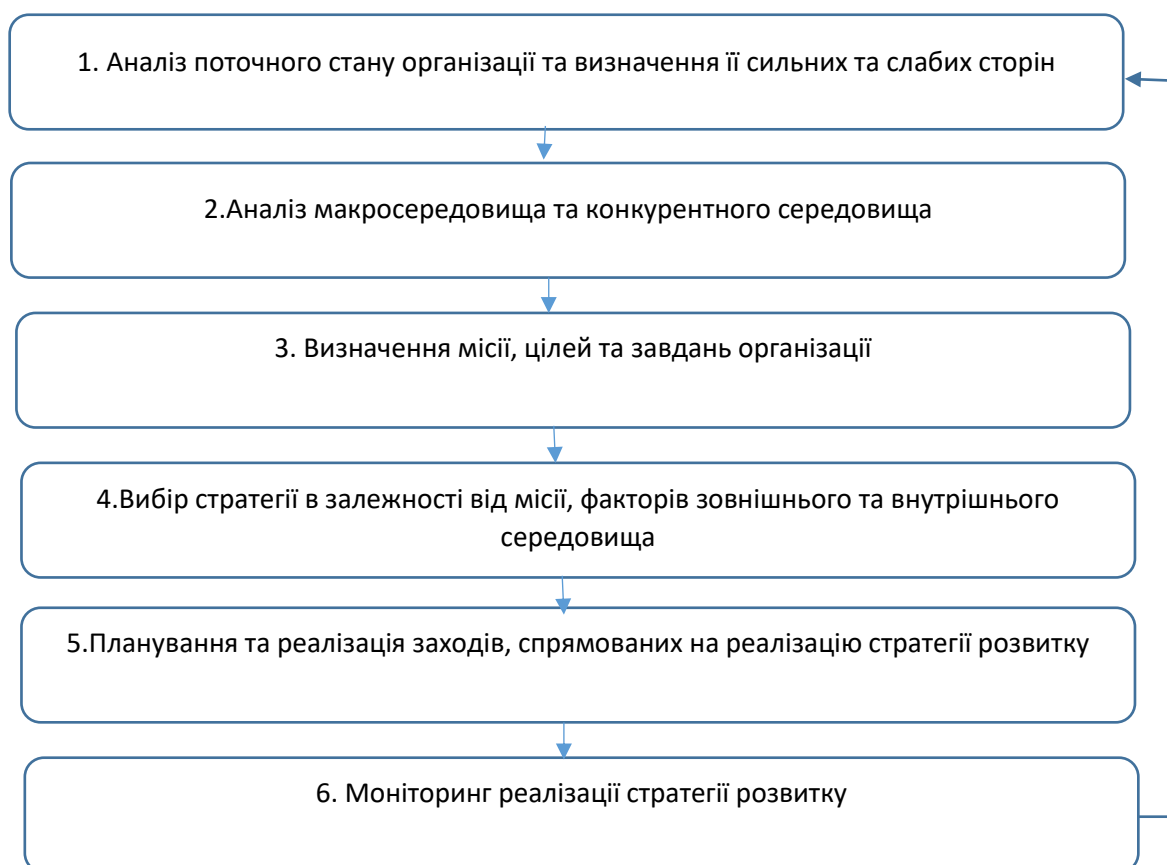


Рис. 1.3. Алгоритм розробки стратегії розвитку організації [22]

На першому етапі проводиться внутрішня діагностика організації. Її роль полягає у визначенні сильних і слабких сторін організації, порівнянні їх з аналогічними даними конкурентів [22]. Далі досліджується зовнішнє середовище компанії. Аналіз макросередовища переслідує насамперед

наступні цілі: з'ясувати сприятливі можливості або фактори, які можуть сприяти досягненню цілей підприємства; охарактеризувати загрози та небезпеки для підприємства, які лімітують можливості організації у просуванні до встановленої мети.

Оцінка конкурентного оточення дозволить виявити основних конкурентів, структуру і динаміку галузі, а також зрозуміти характерні для галузі можливості та наявні загрози, визначити позиції підприємства відповідно до його конкурентного середовища. Для аналізу конкурентного середовища найбільш зручною в застосуванні на малому підприємстві буде модель п'яти сил конкуренції М Портера, оскільки у ній використовується набір прийомів, який дає можливість правильно оцінити умови галузі, що постійно змінюються, і визначити характер і рівень конкурентної боротьби [13].

На третьому етапі керівнику організації слід визначити пріоритетні напрями розвитку компанії, цілі та задачі. Для цього більш за все підходить метод постановки цілей SMART, розроблений П. Друкером [14]. Абревіатуру SMART утворено із англійських слів *specific, measurable, attainable, relevant, time-bound* — конкретна, вимірювана, досяжна, доцільна, обмежена в часі. Відповідність поставлених цілей та завдань наведеним критеріям суттєво збільшує ймовірність їх реалізації. Оскільки, чим краще їх уявляє керівник, тим більше у нього шансів досягти успіху.

На четвертому етапі керівник має розробити стратегічні альтернативи розвитку підприємства за допомогою SWOT - аналізу та SPACE- аналізу, щоб потім здійснити обґрунтований вибір стратегії розвитку підприємства. Але слід зауважити на те, що для застосування SWOT - аналізу та SPACE - аналізу, керівник має досконало знати усі сфери діяльності підприємства та його галузі або звернутися за порадою до експертів. При виборі стратегії розвитку варто звернути увагу на базові стратегії, розроблені в залежності від життєвого циклу підприємства: стратегія зростання, стратегія утримання, стратегія скорочення [22].

Для малих компаній, які працюють у бізнесі нещодавно, або розвиваються оптимальним вибором є стратегія зростання. Далі в залежності від результатів SWOT та SPACE аналізів обирають, який з різновидів стратегії зростання слід використати. Це може бути стратегія концентрованого розвитку – коли подальший розвиток підприємства забезпечується за рахунок удосконалення діяльності в межах освоєного ринку функціонування; стратегія диверсифікованого розвитку, тобто розвиток за рахунок диверсифікації діяльності та освоєння нових ринків збуту або стратегія інтегрованого розвитку, що реалізується за рахунок утворення нових структурних підрозділів, розвитку нових видів діяльності, застосування різноманітних форм інтеграції зі своїми контрагентами.

На п'ятому етапі організація реалізує стратегію розвитку, що включає проведення заходів, за рахунок яких компанія досягає своїх стратегічних цілей. На останньому шостому етапі повинен здійснюватися моніторинг ходу реалізації стратегії розвитку діяльності, досягнення проміжних цілей та оцінки загальних результатів наприкінці визначеного періоду.

Варто зауважити, що процес розробки і реалізації стратегії є безперервним процесом, тому що постійно відбуваються зміни у зовнішньому середовищі, а значить і у діяльності підприємства також. Звідси випливає, що робота над стратегією розвитку організації повинна будуватися поетапно та мати циклічний характер. Основою для визначення мети, пріоритетних цілей та операційних завдань є результати оцінювання сильних та слабких сторін організації, зовнішніх сприятливих можливостей та небезпечних загроз для його розвитку. Визначення цілей стратегії розвитку та завдань повинні насамперед ґрунтуватися на результатах аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища та баченні майбутнього керівником організації.

1.3. Передумови формування стратегії розвитку кіберспортивних організацій

Світ кіберспорту або змагальних ігор зазнав значного зростання в останні роки і дедалі стає все більше орієнтованим на бізнес. В першу чергу завдяки молодій аудиторії, глобальному підходу та діджиталізованому середовищу кіберспортивна індустрія не дотримується традиційних правил бізнесу.

Для жителів багатьох міст світу на сьогодні є знайомим видовищем те, що десятки тисяч молодих людей відвідують певне місто, щоб подивитися, як люди грають відео ігри, при цьому захоплені вболівальники активно вболівають за свої команди. Таким чином кіберспортивні турніри стають найрозважальнішими подіями для багатьох людей світу.

Термін «кіберспорт», що є синергетичним поєднанням цифровізації та спорту, іноді описується як змагальні ігри. Ідея грати в ігри бере початок з давніх століть формування та розвитку людського суспільства. Технологічний розвиток дозволив розширити цей дивний потяг у цифровий світ, створюючи відеоігри. Важливо відзначити, що перші ігри вже були зосереджені на змагальному аспекті. Але найважливішим у кіберспорті є створення середовища, в якому люди могли б дивитися як грають супротивники. Першою відео грою для розважальних цілей був Теніс для двох Вільяма Хігінботама в 1958 році. У грі вже був присутній змагальний аспект, а також можливість дозволити іншим спостерігати за грою. Після 1958 року кількість відеоігор зростала в геометричній прогресії відповідно до технологій прогресу та набувала надзвичайної динаміки завдяки появі персонального комп'ютера, Інтернету, смартфонів. В умовах сьогодення ринок комп'ютерних ігор складається з 3 мільярдів людей, які грають хоча б випадково. Крім того, аспект конкуренції, як і в традиційних видах спорту, є важливим для розвитку комп'ютерних ігор. Люди хочуть бачити, як професійні гравці демонструють свої навички, і це одне з пояснень для людей, які дивляться, як інші люди грають у комп'ютерні ігри. Наприклад, 80 мільйонів окремих глядачів дивилися «Лігу легенд» світовий Чемпіонат у 2017 між SK Telecom T1 (Південна Корея) та Royal Never Give Up (Китай) (Riot 2017). Хоча кількість

глядачів складно вимірювати як у традиційних ЗМІ, так і в онлайн-ЗМІ, проте вони дають натяк на потенціал кіберспорту. Отже, кіберспорт, як і будь-який інший традиційний спорт — це великий бізнес.

Однак кіберспорт не можна порівняти зі традиційним спортом, наприклад футболом, оскільки кіберспорт — це більше термін для будь-яких комп'ютерних ігор, в які можна грати, змагаючись. Визначення кіберспорту, запропоноване Вагнером звучить так: «кіберспорт – це сфера спортивної діяльності, в якій люди розвивають і тренують розумові чи фізичні здібності у використанні інформаційно-комуніаційних технологій» [21]. Арно, доповнюючи визначення Вагнера зазначає: «Пристрасть, тренування, рефлекс, інтелект і командна робота... - це кіберспорт». Кіберспорт є ринком, що розвивається і його потенціал зростання здається безмежним. На основі його темпів зростання аналітики прогнозують що Кіберспорт може стати «наступною великою справою в медіа та розвагах», Генеральний директор Logitech Даррелл навіть прогнозує, що «це буде найбільшим видом спорту в світі». Прикладом є придбання компанією Amazon сервісу прямої трансляції відеоігор Twitch за 970 мільйонів доларів (Amazon 2014) та інвестиції традиційних спортивних команд у кіберспорт. Спонсорами кіберспорту є багато компаній зі світовим іменем: Intel, DHL, Mercedes-Benz, Wüstenrot, Gucci тощо. Отже, кіберспорт – це ринок, що розвивається. На кінець 2021 року обсяг світового ринку кіберспортивних ігор склав майже \$ 200 млрд доларів США [29]. Це свідчить про те, що кіберспортивні організації, як і будь-які інші, що прагнуть ефективного зростання, потребують дієвої стратегії розвитку.

За результатами дослідження ми виокремили чотири причини, чому кіберспортивним компаніям необхідно розробляти дієву стратегію розвитку.

По-перше, кіберспорт охоплює цифрову та міжнародну аудиторію – він об'єднує людей з різних країн, які хочуть грати разом, що робить цей вид бізнесу інтернаціональним, а отже – глобальним, управління яким не можливе без стратегії.

По-друге, база гравців і шанувальників в кіберспорті винятково молоді порівняно з іншими традиційними видами спорту. Традиційні види спорту борються з ситуацією, що їх глядачі стають «сірими». Наприклад, NFL має середній вік глядачів 50 років. Навіть футбол має в середньому 35-39 річну публіку (Lombardo and Broughton 2017). При цьому середня аудиторія кіберспорту становить від 18 до 34 років. В той час як спортивні організації намагаються охопити молоду аудиторію, кіберспорт володіє значною її частиною [21]. Для того, щоб молода аудиторія кіберспорту стала монетизованим капіталом кіберспортивної галузі потрібні новітні стратегічні управлінські підходи.

По-третє, з точки зору зрілості, кіберспортивна галузь знаходиться на етапі зростання. Структури все ще ростуть і розвиваються, на ринок виходять нові компанії, а бар'єри для входу на ринок і для виходу з нього є доволі низькими. За цих умов спортивні організації переходять у кіберспорт, тобто свідомо використовують стратегію диверсифікації.

По-четверте, важливим аспектом індустрії кіберспорту є відмінність від традиційних видів спорту. На відміну від традиційних видів спорту, кіберспорт керується промисловістю. Кіберспортивна сфера заснована на комп'ютерних іграх, які створюються і керуються розробниками ігор. Розробник комп'ютерної гри часто є бізнес-компанією, відповідно бізнес-процеси взаємодії кіберспортивної організації і компанії-розробника ігор мають бути керованими.

Важливим аспектом кіберспорту є те, що він кидає виклик існуючим управлінським структурам і головне, існуючим бізнес-моделям. Наприклад, оцінка ризику є важливою частиною будь-якої бізнес-моделі і залежить від ринкових даних, експертів, та аналітики; однак такі випадки, як Twitch, показали, що оцінка ризику не завжди є можливою, тому що продукт кіберспорту є новим, а ринок - невідомим. Отже, на підставі вищевикладеного можемо зробити висновок про те, що нині не існує такої бізнес-моделі, на яку можна спиратися чи копіювати для використання у сфері кіберспорту. Таким

чином, екосистема кіберспорту відрізняється від існуючого розуміння бізнесу насамперед тому, що створює унікальні бізнес-моделі, які лише частково слідують ринковій логіці та застосовуються у традиційних галузях. Крім того, будь-який інший сектор може бути зацікавлений в інвестуванні в кіберспорт, що призведе до ситуації, коли не лише підприємці бажатимуть співпрацювати з кіберспортом, а й традиційні медіа-компанії, спортивні організації, відомі бренди, які можуть бути зацікавлені в охопленні молодшої аудиторії [28]. Незважаючи на те, що кіберспорт зосереджується на бізнесі, дослідження ділової сторони кіберспорту наразі є досить незначним. Зосереджено більшість літератури про соціальний феномен і про те, як кіберспорт об'єднує людей, при цьому бізнес-сторона кіберспорту найчастіше є поза увагою. На нашу думку кіберспорт як бізнес в умовах сьогодення можна порівняти із технологією блокчейн: усі говорять про блокчейн, але лише деякі справді розуміють що це і ще менше знає, як отримати прибуток від Блокчейн.

Дослідженням встановлено, що нині в академічній літературі стратегічному менеджменту у кіберспорті приділяється мало уваги. Аналіз літературних джерел дає підстави стверджувати, що головною проблемою індустрії кіберспорту є відсутність структур, регулювання та управління. Отже, дослідження питання формування стратегії кіберспортивної організації є питанням актуальним та своєчасним.

1.4. Роль маркетингової стратегії у розвитку кіберспортивних організацій

Для розвитку сучасного бізнесу, пошуку нових клієнтів та просування продукту потрібна сильна команда маркетологів, які регулярно актуалізуватимуть присутність бренду на ринку та шукатимуть нові майданчики для розміщення реклами. Трендом останніх років став кіберспортивний маркетинг. Це досить молодий напрямок, який при цьому має великі темпи зростання.

Прогнози аналітиків вражають, за їх підрахунками у найближчі десять років кіберспортивні змагання можуть наздогнати за популярністю чемпіонати з футболу, хокею, баскетболу та інших класичних видів спорту. Вже зараз росте покоління молодих людей, які активно захоплюються комп'ютерними іграми і вважають за краще проводити свій вільний час за переглядом матчів CS:GO або Dota 2. Ігрова індустрія з кожним роком розвивається все активніше. Люди більше і частіше встановлюють програми на своїх пристроях: комп'ютерах, телефонах, планшетах. Все це мотивує творців ігор розробляти новинки, перевипускати покращені версії бестселерів. Яких тільки ігор на ринку зараз немає: розраховані на багато користувачів по мережі, одиночні, масові. Також вражає на кіберспортивному ринку різноманітність жанрів. Конкуренція на кіберспортивному ринку стає дедалі серйознішою. Тому саме від маркетингової стратегії буде залежати, чи буде кіберспортивна організація фаворитом прихильників, чи лишиться невідомою.

Маркетингова стратегія – основний план розвитку кіберспортивної компанії, який забезпечить їй зростання прибутку. Маркетингова стратегія у сфер кіберспорту – це, насамперед, стратегія позиціонування кіберспортивної організації на ринку. Кіберспортивний маркетинг розвивається з такою самою швидкістю. Раніше анонс гри був відомий користувачам за два роки. Сьогодні навіть великі компанії, наприклад Electronic Arts, намагаються анонсувати ігри максимум за півроку, щоб аудиторія не втратила інтерес до проекту, з нетерпінням чекала його виходу.

Пропорційно зі зростанням інтересу до кіберспортивних івентів зростає і щорічна кількість інвестицій у цей напрямок [27]. Топові бренди, такі як Coca-Cola, Nvidia, Intel, Red Bull, Mercedes-Benz та інші вже давно та активно працюють з агентствами кіберспортивного маркетингу, просуваючи свої продукти серед любителів кіберспорту. Це досить цікавий для маркетологів пласт аудиторії, який незважаючи на свою перспективність донедавна практично не сприймався багатьма всерйоз. Саме явище кіберспорт зовсім недавно вважалося чимось на зразок дитячої забави. Але коли призові фонди

топових чемпіонатів перевищили позначку в 35 000 000 доларів, а кількість переглядів на онлайн трансляціях почала обчислюватися десятками мільйонів, то стало зрозуміло, що не брати до уваги esports ринок просто безглуздо.

Сьогодні агенції кіберспортивного маркетингу пропонують клієнтам послуги з просування бренду в esports ком'юніті. Так, одними з топових гравців цього ринку є компанія Adrun, яка є точкою входу в цей бізнес для багатьох брендів, які хочуть поширити свій вплив на любителів кіберспорту.

На Заході популярний Relationships Marketing, до нього звертаються ігрові гіганти. Наприклад, у Riot Games щорічно проводиться понад п'ятдесят заходів для користувачів, включаючи турніри, різні шоу та акції. Кожен співробітник компанії спілкується зі споживачами, також він має грати у League of Legends щодня. В результаті щодня в LOL грають 27 мільйонів людей у всьому світі.

Маркетингова стратегія може підвищити прихильність фанатів до кіберспортивної організації. На думку професіоналів, з агентства esports маркетингу Adrun, люди, які захоплюються кіберспортом, це особлива соціальна група, яка має свої особливості. Наприклад, ці люди негативно ставляться до агресивної реклами, часто не дивляться телевізор, воліючи вільний час проводити в інтернеті. Вони активно стежать за розвитком сучасних технологій, вміють аналізувати та перевіряти інформацію, водночас довіряють своїм кумирам, яких вважають лідерами думок.

Для того, щоб справити приємне враження на аудиторію фанатів кіберспорту, необхідно провести ретельне маркетингове дослідження, яке дозволить з'ясувати потреби представників цієї соціальної групи. Після цього варто розробити стратегію щодо просування рекламної кампанії. Сьогодні кіберспортивний маркетинг - це інструмент, який дозволяє просувати практично будь-який продукт. У різний час спонсорами турнірів та команд були бренди, що представляють різні галузі бізнесу — від фастфуду до автоконцернів.

Важливим моментом при взаємодії з esports ком'юніті є використання лідерів думок, таких як популярні кіберспортивні блогери, коментатори, члени команд та інші медійні особи. При цьому рекламна кампанія має бути нативною та ненав'язливою. Аудиторія добре сприймає креативні інтеграції, які мають бути унікальними, цікавими та сприйматися глядачами з гумором.

Агентства ігрового маркетингу дозволяють залучати для просування продуктів яскравих представників кіберспортивної сцени, які доступною для аудиторії мовою можуть розповісти про переваги просувного продукту в легкій і ненав'язливій формі. Такий підхід дозволить не лише популяризувати продукт серед аудиторії, а й сформувати у свідомості фанатів стійку асоціацію між рекламованим продуктом та кіберспортивними змаганнями.

Висновки до розділу 1

Стратегією є довготерміновий курс розвитку компанії, а також спосіб досягнення нею цілей, які вона визначає для себе, керуючись власними міркуваннями в межах своєї політики. Стратегію також можна визначити як шаблон логічної, послідовної поведінки, яка складається в організації свідомо чи стихійно. Стратегією розвитку організації більшість науковців вважають довгостроковий гнучкий план дій інноваційного спрямування з відповідним рівнем ризику, який базується на детальному аналізі внутрішнього і зовнішнього середовища організації, який залежить від людських чинників та потребує інвестицій для досягнення ефективних результатів.

Процес розробки стратегії не закінчується конкретною дією, а розробляється лише загальний напрямок дій. Стратегія дозволяє сконцентрувати увагу на основних проблемах. Необхідність у стратегії відпадає, як тільки реальний хід справ виводить підприємство на бажані позиції. При складанні стратегії використовують узагальнену, неповну, неточну інформацію.

Розробка стратегії розвитку організації є складним та багатограним процесом, що складається з певної послідовності заздалегідь визначених етапів.

Світ кіберспорту або змагальних ігор зазнав значного зростання в останні роки і дедалі стає все більше орієнтованим на бізнес. В першу чергу завдяки молодій аудиторії, глобальному підходу та діджиталізованому середовищу кіберспортивна індустрія не дотримується традиційних правил бізнесу. Дослідженням встановлено, що нині в академічній літературі стратегічному менеджменту у кіберспорті приділяється мало уваги. Аналіз літературних джерел дає підстави стверджувати, що головною проблемою індустрії кіберспорту є відсутність структур, регулювання та управління. Отже, дослідження питання формування стратегії кіберспортивної організації є питанням актуальним та своєчасним.

РОЗДІЛ 2. МЕТОДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

2.1 Методи дослідження

Дослідження здійснені в рамках даної кваліфікаційної роботи носять якісний характер із дослідницьким та описовим масштабом. На першому етапі ми застосовували такі методи аналізу як: аналіз та синтез, графічний метод.

В класичному аналізі і синтезі, тобто в пізнавальних переходах від цілого до частин и від частин до цілого, важливу роль відіграє той факт, що частина не тільки менша, але і простіша величина цілого. А більш просте, при інших рівних умовах, легше піддається пізнанню. Так виникає визначення аналізу як пізнавального переходу від складного до простого, відповідно, від важкопізнаваного до легкопізнаваного, а синтезу – як пізнавального переходу від простого до складного, відповідно від легкопізнаваного до важкопізнаваного. Саме ці характеристики аналізу Декарт зробив критерієм для відмінності. На етапі аналізу він рекомендує «розділити кожную з розглянутих труднощів на стільки частин, скільки потрібно, щоб краще їх вирішити», а на етапі синтезу – «розпокласти свої думки в певному порядку, починаючи з предметів легких у сприйнятті та розумінні до пізнання найбільш складних» [5].

На другому етапі кваліфікаційної роботи ми застосували техніку аналізу веб-сайту, або його ще називають контент аналізом. Контент-аналіз (англ. content analysis; от content — зміст) — формалізований метод вивчення текстової та графічної інформації, що включається в перекладі досліджуваної інформації в кількісних показниках та її статистичній обробці. Сутність цього методу полягає у фіксації певних одиниць вмісту, які вилучаються, а також у квантифікації отриманих даних.

Даний метод відноситься до одного з найбільш використовуваних методів дослідження в соціальному середовищі і визнаний систематичним і

об'єктивним засобом кількісної оцінки конкретних явищ і аналізу даних у конкретному контексті з метою подальшого формування обґрунтованих висновків на підставі словесної, візуальної або письмової інформації (даних). Щоб провести контент-аналіз, необхідно кодувати контент в осмислених класах за розташуванням рівнів — слово, артикуляція, пропозиція чи тема — і проаналізувати, використовуючи один із основних методів оцінки контенту: реляційний або концептуальний аналіз.

Концептуальний аналіз використовують у випадках, коли дослідники керують оцінкою контенту. При концептуальному дослідженні думка вибирається для оцінки, а оцінка включає оцінку та підрахунок її якості. Основна ціль аналізу полягає в тому, щоб переглянути випадково явні або перевірені терміни в даних.

Реляційний аналіз починається як концептуальна оцінка, коли для оцінки вибирається думка. Метод передбачає вивчення асоціацій між думками. Окремі думки розглядаються як такі, що не мають основного значення, і оцінюються як наслідок асоціацій між думками.

Контент-аналіз використовується в соціальних науках з 30-х років в США. Об'єктом контент-аналізу може бути вміст різних друкованих видань, матеріалів опитування, радіо- і телепередач, веб-сайтів, рекламних повідомлень, документів, публічних виступів. Вперше цей метод був застосований в журналістиці. Основні процедури контент-аналізу розроблені американськими соціологами Х. Лассуеллом і Б. Берелсоном. Г. Лассуелл використовував його в кінці 1930-х років для досліджень у сфері політики і пропаганди. Лассуел модернізував контент-аналіз, ввівши нові категорії та процедури, особливого значення надав квантифікації даних. Під час другої світової війни контент-аналіз застосовувався державними установами США для вивчення ефективності пропаганди в різних країнах, а також у розвідувальних цілях. Нині контент-аналіз застосовується в різних наукових напрямках.

Основними процедурами контент-аналізу є:

1. Виявлення змістових одиниць контент-аналізу (понять, виразів, слів, тем, фактів тощо).

2. Виділення одиниці рахунку – проводиться підрахунок частоти згадувань виділеної змістової одиниці.

3. Процедура підрахунку - у загальному вигляді подібний до стандартних прийомів класифікації за виділеними групуваннями. Застосовується складання спеціальних таблиць, комп'ютерні програми, спеціальні формули, статистичні розрахунки понятності та привабливості тексту.

Окрім того, метод контент-аналізу широко застосовується як допоміжний засіб у психології, соціології та інших наук при аналізі відповідей на відкриті питання опитування, матеріалів спостережень, результатів психологічного тестування (зокрема, в проєктивних методиках), для аналізу результатів у методі фокус-груп, у дослідженнях масових комунікацій, у маркетингу та багатьох інших дослідженнях.

2.2 Організація дослідження

Наше дослідження складалося з декількох етапів. На першому етапі ми склали план роботи, підбрали та дослідили літературні джерела за темою дослідження, сформувавши вступ кваліфікаційної роботи, визначивши її актуальність та мету. Після цього, систематизувавши отриману інформацію, було підготовлено перший – теоретичний – розділ кваліфікаційної роботи, присвячений теоретичним аспектам формування стратегії розвитку кіберспортивної організації.

На етапі написання практичного розділу кваліфікаційної роботи, що має назву: «Дослідження стратегій розвитку кіберспортивних команд на сучасному кіберспортивному ринку» нами було проаналізовано ринок кіберспорту, роль Федерації кіберспорту України у стратегічному управлінні вітчизняним кіберспортом, а також за допомогою свот-аналізу проведено порівняльний аналіз маркетингових стратегій відомих кіберспортивних

організацій. В рамках свот-аналізу ми проаналізували офіційні веб-сайти найкращих кіберспортивних команд, щоб отримати уявлення про організацію сайту, а також про основні передбачувані маркетингові стратегії та підходи, які показали передачу вмісту, показ бренду, товари та підписки, водночас демонструють зв'язки між командами, гравцями та клієнтами/аудиторією. Частина цього дослідження полягала в записі зміни кількості підписників на основних поширених платформах соціальних мереж тих самих найкращих кіберспортивних команд, з різницею в п'ять місяців. Такі дані дозволяють частково охопити ефект цих стратегій за досліджуваний період і зробити певні висновки.

На наступному етапі зроблено висновки, оформлено список літературних джерел.

РОЗДІЛ 3

ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ КІБЕРСПОРТИВНИХ КОМАНД НА СУЧАСНОМУ КІБЕРСПОРТИВНОМУ РИНКУ

3.1. Аналіз складових ринку кіберспорту

Дослідженням встановлено, що економічні процеси у сфері кіберспорту схожі до економічних процесів, що відбуваються в інших секторах економіки – промисловості, торгівлі тощо. Тобто, кіберспортивні організації, як і будь-які інші компанії бізнес середовища здійснюють діяльність спрямовану на отримання прибутку [19]. Для досягнення цієї мети компанії використовують власні і запозичені ресурси, здійснюють менеджмент організації, а саме: планування, організацію та контроль. Таким чином головним завданням кіберспортивних організацій як господарюючих суб'єктів є організація діяльності таким чином, щоб забезпечити максимізацію прибутку при оптимально низьких витратах. Для досягнення цієї мети необхідне чітке розуміння фінансово-економічних аспектів функціонування ринку кіберспорту, включаючи формування прибутку та способів залучення коштів із різних джерел. Незважаючи на загальну схожість з іншими галузями, кіберспорт має особливості, що обумовлюють потребу в окремому дослідженні управлінських, зокрема стратегічних аспектів функціонування організації. Так, головним споживачем на ринку кіберспорту одночасно виступають гравці і глядачі, вони створюють основне джерело отримання кіберспортивною організацією прибутку шляхом купівлі ігор, технічних засобів, елементів гри і т.д. При цьому, гравці одночасно виступають у ролі споживачів і промоутерів ігрової продукції [45]. На відміну від традиційних видів спорту, кіберспорт не фінансується державою через Міністерство молоді та спорту України та функціонує виключно на ринкових умовах.

Ринок кіберспорту трактують як систему економічних відносин, що забезпечує купівлю, продаж, використання та обслуговування продукції ІТ сфери у формі відеоігор та пов'язаних із ними елементів. Аналіз наукової та

практичної літератури показав, що ринок кіберспорту має складну структуру, яка відображає його елементний склад. Так, науковець С. Хантер виділив такі основні суб'єкти ринку (рис.3.1.).

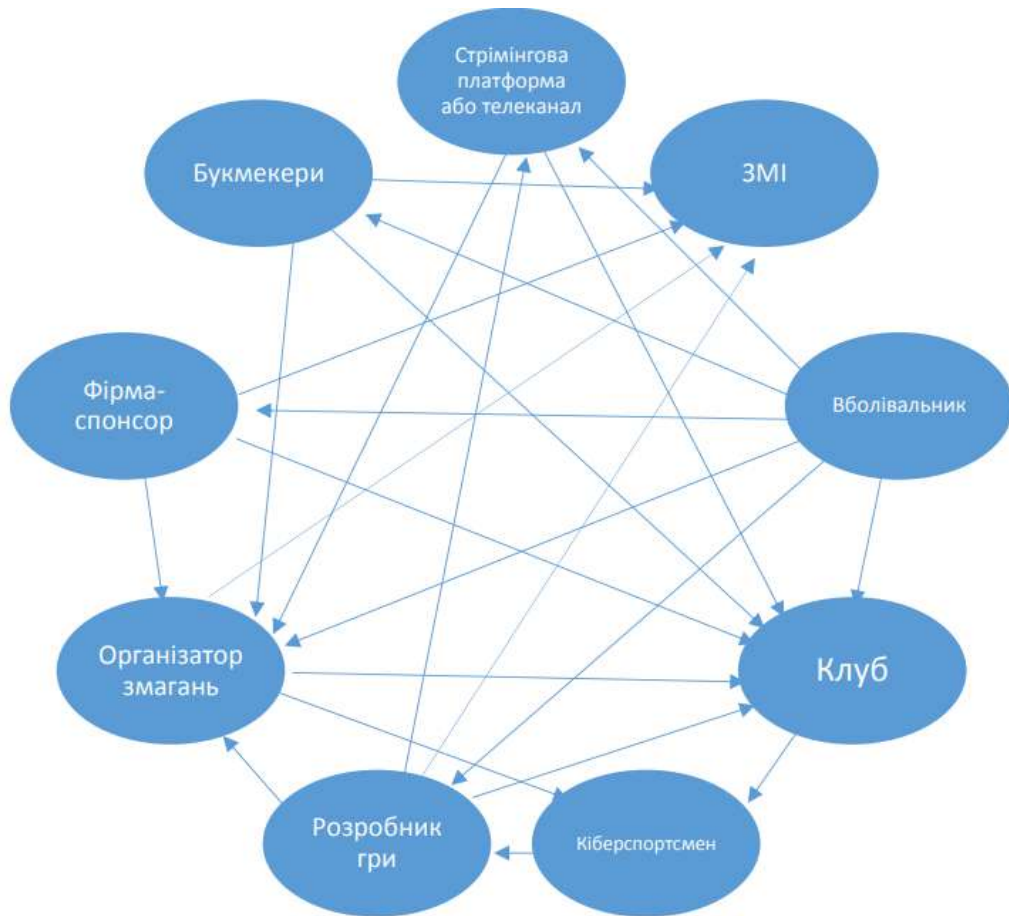


Рис.3.1. Структура ринку кіберспорту в Україні [39]

Кожен із суб'єктів, зображених на рис.3.1 має власну роль у системі взаємовідносин, що формуються навколо його особистих інтересів. Так, кожен із і суб'єктів пропонує свій «товар» або «послугу»: кіберспортсмен – пропонує власні вміння і навички; організатор змагань – умови для проведення ігор і спостереження за ними; розробник гри – відеогру; кіберспортивний клуб – рекламні ліцензії та право на використання атрибутики; стрімінгові платформи – можливість перегляду змагань і тренувань; студії коментувань – оперативне висвітлення змагань; ЗМІ – медіа підтримку змагань та проектів [10]. Таким чином кожен суб'єкт, задовольняючи потребу інших учасників ринку, отримує взаємін фінансову винагороду, або інші.

Як можна побачити з рисунка 3.2., світовий ринок кіберспорту мав тенденцію до зростання з 2019 до 2020 року, у 2021 році помітний незначний цього спад [11]. Проте за прогнозами аналітиків, ринок ігор швидко оговтається після спаду 2021 року і до 2024 року у всьому світі ринок кіберспорту зросте на +8,7% і досягне 218,7 мільярдів доларів у 2024 році, перевищивши бажаний поріг у 200 мільярдів доларів у 2023 році.

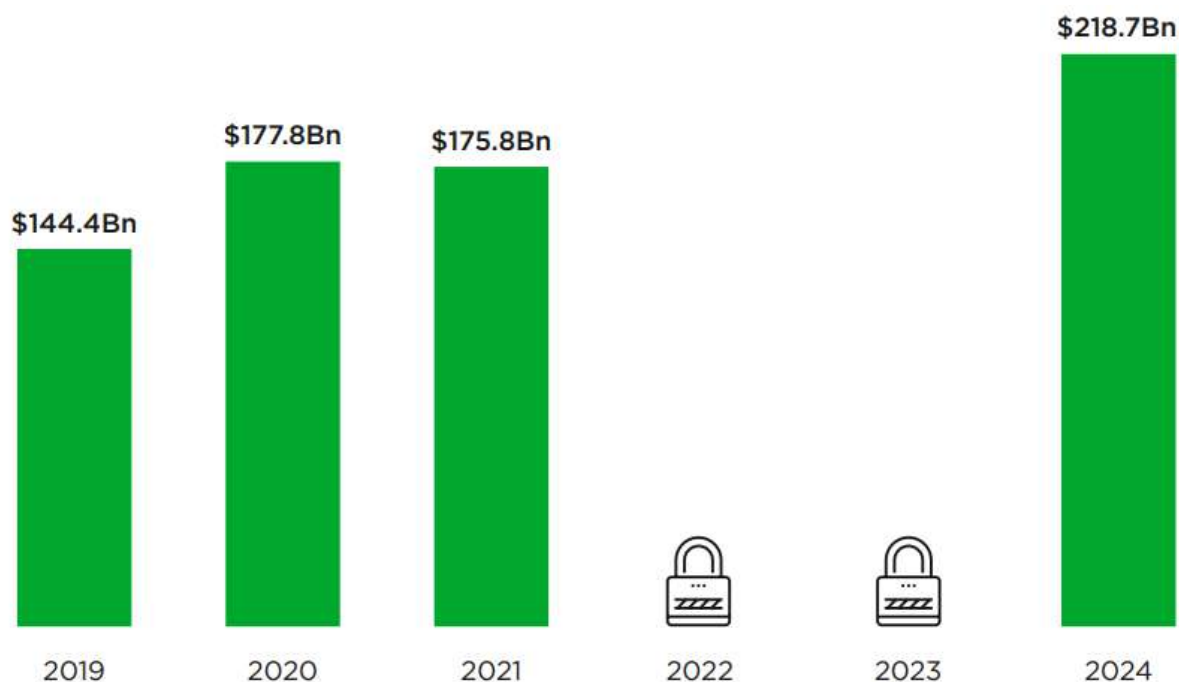


Рис.3.2. Прогнозована динаміка світового ринку кіберспорту у 2019-2024 рр.

Першою ланкою, з якої необхідно почати розгляд індустрії кіберспорту є, на нашу думку, розробник гри, який створює гру, в якій насамперед присутня змагальна складова. Окрім цього розробники ігор спонсорують відомі клуби, замовляють організацію турнірів та рекламу на стрімінгових платформах і телеканалах. Для розробників ігор економічний прибуток надходить від двох категорій споживачів - від кіберспортсменів та від вболівальників, які купують ігри та внутрішньо ігрові дивайси та сезонні доповнення.

Дослідженням встановлено, що 2021 році світовий ринок ігор приніс 175,8 мільярда доларів США, що на -1,1% менше за рік. За прогнозами

фахівців, у 2022 році мобільні ігри принесуть 90,7 мільярдів доларів США, що на +4,4% більше, ніж у минулому році, і нарешті становитиме більше половини світового ринку ігор. Порівняно з консолями та ПК, мобільні пристрої менше піддаються впливу пандемії. Подібно до попередніх років, регіони та ринки, що розвиваються, такі як Азіатсько-Тихоокеанський регіон, Близький Схід і Африка, значною мірою сприятимуть зростанню мобільного зв'язку. До 2024 року зростання доходів від мобільних пристроїв продовжуватиме перевищувати показники як консолей, так і ПК, завдяки регіонам, що розвиваються, постійним інноваціям у монетизації мобільних пристроїв і великим видавцям консолей і ПК, які передають свої IP на мобільні пристрої. Постійне зростання мобільних пристроїв означає, що частка ПК на ринку в найближчі роки трохи зменшиться. Однак контент нового покоління консолей, що розвивається, прискорить зростання частки консолей у світових доходах від ігор до 2024 року. Багато ігор, спочатку запланованих на 2022 рік, будуть запуснені в 2023 році та пізніше.

Комп'ютерні ігри принесли розробникам \$35,9 млрд у 2021 році, що на -2,8% менше, ніж у 2020 році [37]. Переважна більшість цієї суми (33,3 мільярда доларів) надійшло від коробкових/цифрових комп'ютерних ігор, решта 2,6 мільярда доларів – на браузерні ігри. Оскільки браузерні гравці продовжують переходити на мобільні пристрої, до 2024 року доходи від браузерних комп'ютерних ігор продовжуватимуть зменшуватися. У 2021 році на Азіатсько-Тихоокеанський регіон і Північну Америку припадало близько 50% і 24% доходів від ігор відповідно. Обидві ці частки незначно скоротяться до 2024 року, оскільки ринки Латинської Америки, Близького Сходу та Африки продовжуватимуть розвиватися.

Як можемо побачити з рис. 3.3., загальний ринок комп'ютерних ігор у 2021 році складав 175,8 мільярдів доларів США. Відмітимо, що регіональний розподіл ринку є досить нерівномірним і залежить від ступеня розвитку інтернет-культури країн. Так, найбільшим у світі за доходами від ігор є Азіатсько-Тихоокеанський регіон, доходи якого лише у 2021 році склали 88,2

мільярда доларів, що становить 50,2% усіх доходів від ігор. Зі своїм внеском у розмірі 45,6 мільярдів доларів Китай, безумовно, є основним рушієм тут. Через масовий ринок мобільних ігор у регіоні Азіатсько-Тихоокеанський регіон менш постраждав від COVID-19. У 2021 році Північна Америка, яка більше постраждала через більший акцент на консолях, залишається другим за величиною регіоном у 2021 році, маючи дохід від ігор у розмірі 42,6 мільярда доларів (переважно зі США). Як Азіатсько-Тихоокеанський регіон, так і Північна Америка перебувають на шляху стабільного зростання. Звичайно, темпи зростання значно перевищують середньосвітовий показник у регіонах зростання Латинської Америки, Близького Сходу й Африки, що означає, що їхні загальні частки доходу збільшаться до 2024 року. Як і в Північній Америці, пандемія також особливо вплинула на Європу: доходи знизилися на -5,6% між 2020 і 2021 роками. Однак зростання буде значним з 2021 по 2024 рік, коли частка регіону в глобальних доходах від ігор постійно зростатиме.

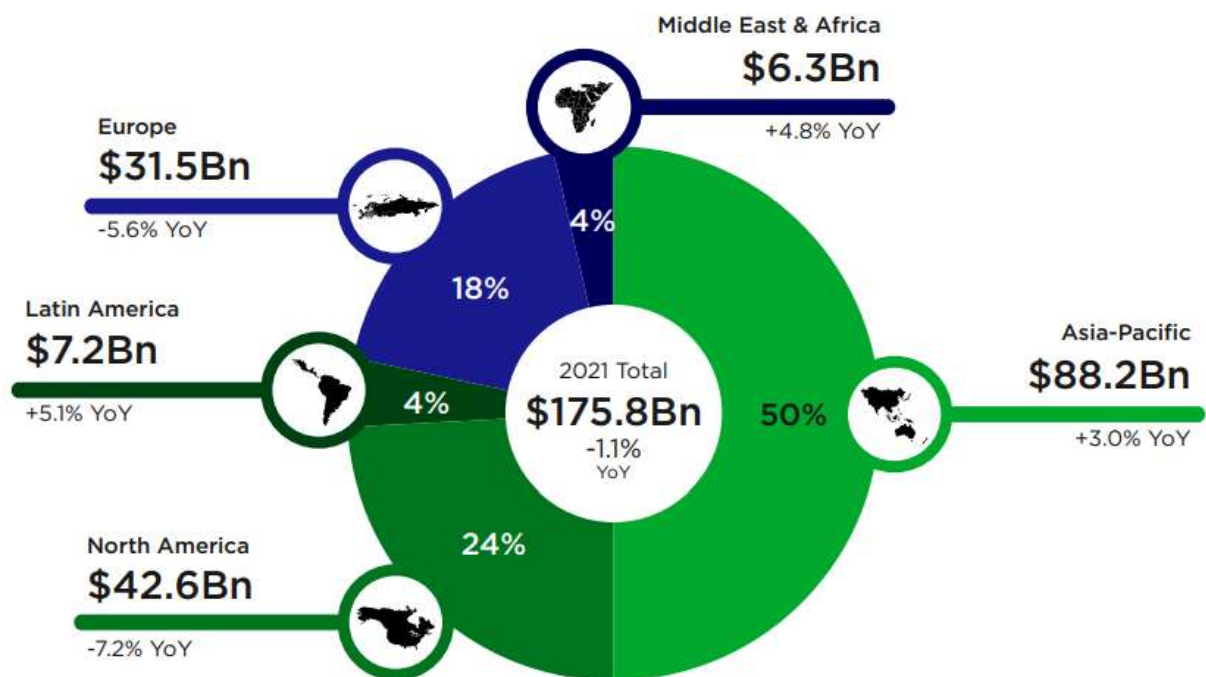


Рис.3. 3. Світовий ринок розробників ігор у 2021 році

Розробники зазвичай не організують турніри і не володіють клубами, але саме від них залежать умови ігрового процесу [44]. За даними NewZoo в 2021 році десять розробників ігор сумарно отримали майже 56 % виручки

ринку. Лідером при цьому залишилася китайська компанія Tencent, власник Riot Games і найпопулярнішої ліги League of Legends, а також японська Sony (рис 3.4).

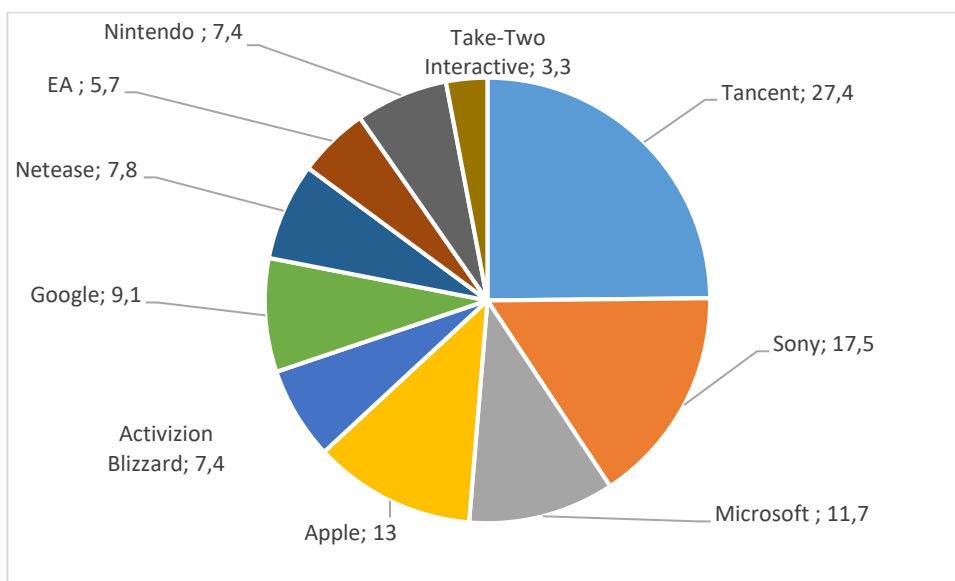


Рис.3.4. Виручка найбільших розробників комп'ютерних ігор у світі у 2021 році [21]

Як можна побачити з рис.3.4. найбільшою виручкою у 2022 році володіла компанія Tencent (25% усього ринку). Її популярність, на нашу думку, обумовлена політикою щодо підтримки гравців. Учасники League of Legends отримують від компанії розробника найпрофесійнішу фінансову підтримку в кіберспорті. Їм оплачується проживання, послуги тренерів та інших фахівців, забезпечується безкоштовне проживання та харчування.

Проте ключовими суб'єктами ринку кіберспорту є гравці, оскільки саме для них розробляються ігри [43]. Як можемо побачити з рис. 3.5., кількість кіберспортивних гравців у світі щороку зростає.

За прогнозом дослідників глобальна кількість гравців продовжуватиме зростати на і у 2024 році складатиме близько 3,3 мільярдів. Разом з тим можна помітити тенденцію до сповільнення приросту кількості гравців, оскільки більше і більше країн світу отримує доступ до (мобільного) Інтернету. До 2024 року швидкість зростання гравців буде знижена до +3,2%. Для порівняння,

за даними дослідницької компанії NewZoo, аудиторія кіберспорту в Україні на жовтень 2021 року складала 1,29 млн [21].

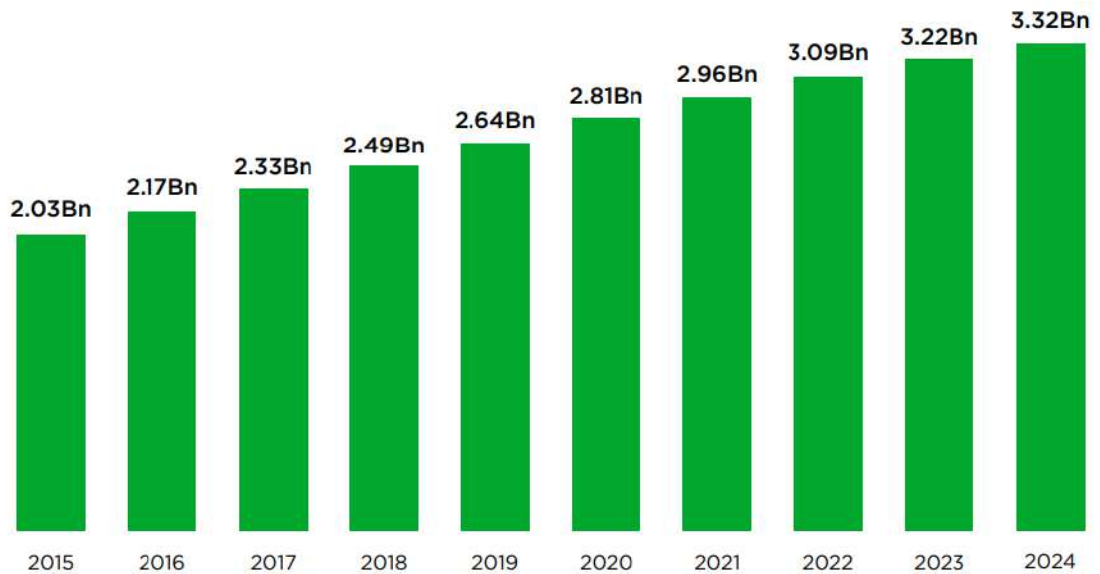


Рис.3.5. Кількість кіберспортивних гравців на світовому кіберспортивному ринку у 2015 – 2024 (прогнозованому) роках

Кібергравці мають професійний або аматорський статус. Професійні гравці працюють на клуби та отримують високу заробітну плату. Вони підписують контракт із клубом, відповідно до якого визначаються взаємовідносини між ними. Окрім цього професійні гравці мають призові за перемогу на змаганнях. При цьому професійні гравці як і рядові гравці і як вболівальники є покупцями гри та її доповнень, тобто не мають привілеїв перед рядовими гравцями [43, с.320]. Зарплата професійного кібергравця коливається у розмірі від 5 до 20 тис. доларів в залежності від регіону і популярності дисципліни, в якій вони виступають. Кібергравці, як і спортсмени в традиційному спорті, тренуються, дотримуються спеціальних дієт і розпорядку дня. Окрім того, як і у традиційних видах спорту, кібергравці можуть змінювати клуб. Іноді вони переходять в інші клуби за досить велику суму. Особливістю даної категорії є те, що її найбільш активна частина – це молодь чоловічої статі у віці 16-20 років. Ця аудиторія має високий рівень купівельної спроможності, але гравці є досить неоднорідними за своїми

вподобаннями. Найпопулярнішими кіберспортивними командами у 2021 році були Team Liquid, NaVi та T1 (рис. 3.6).



Рис.3.6. Найпопулярніші кіберспортивні команди у 2021 році

За сегментами більшість гравців грають на мобільних пристроях. У 2021 році 2,8 мільярда з майже 3,0 мільярдів грали мобільних пристроях. До 2024 року кількість консольних гравців продовжуватиме збільшуватися, особливо тому, що консольні ігри завойовують популярність на таких ринках як Китай і Південна Корея, де консольні ігри традиційно не процвітали.

Окрім гравців, продукцію кіберспорту купують уболівальники. Вони купують білети на змагання, ігри, атрибутику клубів та підписку на стрімінговий контент [25]. Вони можуть бути клієнтами брендів-спонсорів кіберспорту та букмекерських контор. Асоціація споживчих технологій провела дослідження, в ході якого з'ясувала, що до 2024 року аудиторія кіберспортивних глядачів досягне внутрішньої цифри в 519 мільйонів [16]. Загальна аудиторію глядачів кіберспортивних змагань складають здебільшого вболівальники, які мають глибоке розуміння суті гри, а також випадкові глядачі, які не в повній мірі розуміють сутність кіберспортивних дисциплін,

але цікавляться ними. В гендерному розрізі чоловіки складають 71 %, 29% - жінки. Більша частина уболівальників – це люди у віці 21-35 років.

Важливу роль у формуванні та розвитку ринку кіберспорту відіграють клуби, які об'єднують гравців і частину глядачів. Вони діють в інтересах гравців, уболівальників, розробників ігор, спонсорів, трансляторів тощо. Головне завдання клубу – створити стійкий зв'язок між усіма вищезазначеними учасниками кіберспортивного процесу. Головна продукція клубів – це не стільки можливість зіграти у гру, скільки можливість отримати емоції від спільних дій. Найбільш відомий українських кіберспортивний клуб – Natus Vincere (з лат. Народжені перемагати). Клуби здійснюють менеджмент кіберспортсменів, а їхній прибуток формується за рахунок надходжень від: спонсорів-брендів, проценту від призових на змаганнях, продажів фанатського мерчендайзу, компенсації від розробників гри, реклами букмекерів, ексклюзивних стрімінгових платформ.

Наступним суб'єктом ринку кіберспорту є стрімінгові платформи. Свій прибуток вони отримують шляхом продажу вболівальникам підписки, просування нових ігор від розробника та вбудованої реклами. Компанія Twitch.tv є лідером в даному сегменті, завоювавши свою популярність завдяки безкоштовним трансляціям і спрощеному доступу до перегляду кіберспортивних змагань. Дана платформа акумулювала на одному ресурсі всі головні події у світі кіберспорту, урівнявши права турнірів із багатомільйонним призовим фондом і особисту домашню трансляцію. Основне джерело доходів стрімінгових компаній – плата за підписки. Вона дозволяє отримувати доступ до ексклюзивного контенту, переваг у спілкуванні і забезпечує можливість відключення реклами.

Важливу роль у висвітленні подій і популяризації кіберспорту, поряд із стрімінговими компаніями, відводиться ЗМІ. Кіберспортивні ЗМІ монетизують свій контент за рахунок реклами відомих брендів та букмекерських контор.

Букмекери - суб'єкти ринку, які заробляють як на глядачах, так і на інвесторах. Вони дозволяють глядачам робити ставки на перемогу однієї із команд, на основі ймовірності настання певного результату букмекери визначають котирування подій, а азартні глядачі роблять ставку на визначений результат. Популярні світові букмекерські контори уже тривалий час приймають ставки на такі дисципліни як: League of Legends, DOTA 2, CS:GO, Overwatch і StarCraft.

На сьогодні ринок кіберспорту є одним із найдинамічніших, оскільки кількість гравців та глядачів на ньому постійно зростає. Разом з кількістю прихильників кіберспорту зростає їхня купівельна спроможність. Отже, вкладання інвестицій у ринок із такими характеристиками є досить раціональним рішенням. Спонсорські кошти в свою чергу сприяють розвитку галузі вищими темпами і збільшують місткість ринку. Тому важливим суб'єктом, що забезпечує надходження фінансових ресурсів на ринок кіберспорту є фірми-спонсори, які інвестують в кіберспортивні клуби та турнірних операторів. В кіберспорті спонсорство може стосуватися або організації турніру, або ж гравців чи їх команд. Окрім цього вони замовляють статті в ЗМІ, за рахунок чого налагоджують комунікацію з лояльною до реклами аудиторією. В першому випадку спонсорство проявляється через постачання напоїв, використання визначеного набору техніки, інформування про роботу букмекерів. Залучення інвесторських коштів у кіберспорт є складним завданням, оскільки передбачає точні фінансові розрахунки, розробку бізнес-плану і його презентацію. Комплексний документ повинен описувати бізнес, структуру витрат і доходів, враховувати ризики, які можуть спіткати проект в процесі його реалізації. Окрім цього, важливу роль відіграє грамотне, успішне представлення проекту інвесторам. Часто кіберспортивні проекти формуються як стартапи і проходять усі етапи їх становлення, одночасно вдосконалюючись і представляючи себе цільовим інвесторам. Раніше головними спонсорами у кіберспорті були виробники комп'ютерного обладнання, серед яких - Asus, Acer, Intel, HP тощо. Нині спонсорами

кіберспорту виступають компанії, далекі до ігрової індустрії - Red Bull, KFC, Mercedes-Benz, Visa, Qiwi, PepsiCo, MediaMarkt.

Приватні інвестиції – в сфері кіберспорту мають схожі параметри із традиційною економікою. Привабливість, потенціал і висока технологічність ринку забезпечують інвестиційний інтерес. Головними інвесторами, при цьому, виступають як самі розробники ігор і власники кіберспортивних організацій, так і інвестори, залучені ззовні. Інвестиційна активність для більшості секторів економіки має певну періодичність і циклічність, що визначається життєвим циклом товарів. Вона передбачає максимальні вкладення на початкових етапах розвитку. На даний час, в кіберспорті саме інвестиції, поруч зі спонсорством, формують основну частку прибутку. Це свідчить про те, що ринок все ще формується, а інвестори очікують отримати від нього максимальну віддачу з часом.

Окрему роль у розвитку ринку кіберспорту відіграють кіберспортивні федерації. Вони, аналогічно таким у «традиційному» спорті, представляють собою громадські організації, які відповідають за розвиток масового кіберспорту, побудову відповідної інфраструктури та роботу на державному рівні. В Україні ефективно працює Федерація кіберспорту України.

Підсумовуючи вищевикладене можемо узагальнити, що ринок кіберспорту утворюють його суб'єкти, які взаємодіють між собою і, в результаті цього, забезпечують його функціонування. Головними учасниками ринку є розробники ігор, клуби та кіберспортсмени, організатори змагань, стрімінгові платформи та ЗМІ, вболівальники та гравці, спонсори і букмекери. В сукупності вони утворюють цілісну систему, яка підпорядковується ринковим законам. На жаль, в сукупності зазначені суб'єкти не можуть забезпечити повноцінного функціонування ринку та його розвитку. Відповідно до цього, економічна модель кіберспорту на даний час працює завдяки коштам інвесторів, спонсорів та букмекерів.

3.2. Роль Федерації кіберспорту України у стратегічному управлінні вітчизняним кіберспортом

Протягом останніх років українські кіберспортивні команди займають провідні позиції у світі, демонструючи гарні результати в різних esports-дисциплінах. Однак, говорячи про розвиток кіберспорту в країні, необхідно відзначити, що його розвиток – це справа кіберспортивних організацій, найсерйозніша та найвпливовіша з яких - Федерація кіберспорту України.

Федерація кіберспорту України (Ukrainian Esports Federation - UESF) є українською громадською організацією недержавної форми власності, діяльність якої полягає у розвитку і популяризації кіберспорту на території України [48]. Заснована організація була у 2017 році. 21 липня 2021 року Федерація кіберспорту України отримала статус офіційної організації і нині здійснює свою діяльність на території усієї України. З початку діяльності організації її членами стали відомі українські кіберспортсмени, зокрема Єгор «markeloff» Маркелов, Олексій «хаос» Кучеров, Арсеній «seh9» Триноженко, Кирило «ANGE1» Карасьов та багато інших.

У 2018 році в Україні було засновано іще одну кіберспортивну організацію - Федерацію «Кіберспорт України» (Esports Ukraine) [48]. Ця організація проводила локальні та всеукраїнські кіберспортивні заходи, міжнародні змагання. Проте у 2020 році обидві кіберспортивні федерації прийняли рішення про злиття в єдину організацію заради майбутньої спільної та ефективної діяльності. Так, у березні 2020 року з'явилася Громадська організація «Всеукраїнська організація «Федерація е-спорту України», яка діє і розвивається нині.

Розглянемо поглиблено джерела надходження фінансових і матеріальних ресурсів в кіберспортивній організації. Аналіз літературних джерел про функціонування кіберспортивних організацій у всьому світі дозволив виділити дев'ять ключових джерел отримання ресурсів. Ці джерела не виступають окремими суб'єктами, а утворюють певні групи. (рис. 3.7).



Рис.3.7. Джерела фінансування кіберспортивних організацій України

Отже, для Федерації основним джерелом фінансування є комерційна діяльність. Вона включає продукти, права та спонсорство. Кожен із наведених елементів може бути реалізованим на ринку у різний спосіб. Продукт у формі комп'ютерної гри, участі у змаганнях чи в іншій формі є системоутворюючим елементом ринку. Він визначає головні параметри сфери, включаючи саму гру, акт її придбання, використання тощо [48]. Саме до продукту прив'язуються очікування і реакції споживачів. Він мотивує до покупки і задовольняє якусь із потреб споживачів. Разом із продуктом, реалізація прав на використання розробок і продаж ефірного часу для розміщення реклами – виступають важливими чинниками формування фінансового результату галузі. Ці процеси засновані на цінності самого продукту і ступені залученості споживачів.

Представники Федерації ще з початку свого заснування проводили перемовини з Міністерством молоді та спорту України на предмет того, щоб офіційно визнати кіберспорт в Україні. Щоб досягти поставленої мети представниками федерації було підготовлено пакет необхідних документів, проведено зустрічі з представниками зарубіжних федерацій кіберспорту, вони відвідали багато фахових міжнародних конференцій та стали повноправними членами багатьох найбільших міжнародних федерацій та організацій. Таким чином, завдяки наполегливій роботі яка тривала два роки, Федерація стала тією українською організацією, завдяки якій кіберспорт було визнано

офіційним видом спорту в нашій країні. Це був один з відправних пунктів глобальної національної кіберспортивної стратегії Федерації з моменту її заснування. Друга знакова для вітчизняного кіберспорту подія відбулася 26 січня 2021 року - у Міністерстві молоді та спорту України офіційно затвердили загальні Правила кіберспорту, які були розроблені Федерацією на основі Правил Міжнародної федерації кіберспорту IESF та інших іноземних федерацій і видавців ігор, а також з урахуванням особистого досвіду проведення заходів за підтримки Міністерства. Цей крок заклав основу формування нормативно-правової бази українського кіберспорту.

Ключовими напрямками діяльності Всеукраїнської організації «Федерація е-спорту України» є:

- захист інтересів українських кіберспорстменів зокрема та українського кіберспорту в цілому та на державному та міжнародному рівнях;
- побудова сучасної кіберспортивної екосистеми та кіберспортивної інфраструктури в Україні з метою розвитку вітчизняного кіберспорту;
- Пошук спонсорів, партнерів та однодумців для формування та розвитку українських кіберспортивних команд; залучення великого бізнесу до сфери кіберспорту, підвищення конкурентоспроможності кіберспортивної галузі України;
- проведення кіберспортивних змагань – професійних та аматорських;
- розробка нормативно-правових документів щодо кіберспорту в Україні, зокрема: регламентів, рекомендацій та мануалів, правил проведення змагань тощо;
- створення всеукраїнських та регіональних ліг, які діятимуть на постійній основі, зокрема: напівпрофесійних, студентських, аматорських;
- створення кіберспортивних шкіл для майбутніх професійних гравців, тренерів, коментаторів, аналітиків, стримерів з метою виховання професійних гравців; створення в Україні привабливої площадки для проведення світових кіберспортивних чемпіонатів;

- популяризація правильного підходу до тренувального процесу в рамках занять комп'ютерним спортом; популяризація здорового способу життя серед молоді;
- розробка та впровадження освітніх проєктів, покликаних підвищити рівень професійності працівників кіберспортивної галузі.

До війни в Україні, тобто до 24 лютого 2022 року в нашій країні, поряд з Федерацією кіберспорту України працювала Українська професійна кіберспортивна асоціація (UPEA), яка також організовувала різні кіберспортивні події і чемпіонати для дорослих, студентів та школярів, для аматорів та професіоналів; впроваджувала кіберспортивні соціальні проєкти для дітей з особливими потребами та реабілітації колишніх військових і ветеранів АТО/ООС тощо. Але із початком російського вторгнення Асоціація зупинила свої проєкти і повідомила про припинення діяльності. Тому розвиток Федерації має в умовах сьогодення стратегічне значення.

Федерація кіберспорту України, залучаючи кошти своїх членів та спонсорів, піднімає рівень вітчизняної кіберспортивної екосистеми на якісно новий рівень, який може створити достойну конкуренцію іншим країнам. Так, діяльність Федерації направлена на створення кіберспортивної інфраструктури. З цією метою у містах Дніпро та Харків було відкрито сучасні кіберарени, на яких відтепер не лише розвиватимуть навички молоді гравці та команди, а й відбуватимуться міжнародні та національні турніри, оскільки оснащені кіберарени сучасне обладнанням – потужними ігровими комп'ютерами, широкоформатними екранами для трансляції турнірів вболівальникам, місцями для суддів та коментаторів, що дозволяє транслювати хід чемпіонату онлайн, через мережу Інтернет.

У 2020 році Федерацією було запущено україномовну студію для трансляції в мережі Інтернет національних та міжнародних кіберспортивних змагань. У майбутньому планується відкриття подібних сучасних арен в інших великих містах України.

Станом на сьогодні Федерація має 23 відокремлені підрозділи, зокрема у Вінницькій, Волинській, Закарпатській, Житомирській, Харківській, Херсонській, Черкаській, Запорізькій, Львівській тощо. Завдяки уповноваженим керівникам на місцях, Федерація має можливість проводити регіональні кіберспортивні чемпіонати, залучаючи до участі як професійні, так і молоді команди, завдяки чому кіберспортсмени отримують можливість обмінюватися досвідом та змагатися за грошові призи та можливість виходу до фінальних етапів турнірів.

Окрім цього, Федерацією у різних регіонах України організовується проведення кіберспортивних заходів. Вони проводяться або в орендованих Федерацією приміщеннях на базі вже існуючих ігрових клубів. Не рідко проводяться і онлайн турніри. Для участі у ньому гравцю потрібен лише власний комп'ютер та інтернет-з'єднання, а сам ігровий процес адмініструється та судиться віддалено фахівцями Федерації. Разом із цим федерація постійно реалізовувала різні соціальні проекти, в межах яких проводилися турніри для людей з інвалідністю, організовувалася допомога сиротам. Також офіційне визнання кіберспорту в Україні дало змогу розробляти та впроваджувати освітні програми для шкіл та університетів.

Так, офіційне визнання кіберспорту в Україні надало можливість використовувати більше інструментів для поширення кіберспорту в Україні, зокрема офіційному впровадженню кіберспорту в українську освіту. Так, при Національному університеті фізичного виховання і спорту України було створено кафедру кіберспорту, а в Чорноморському національному університеті ім. П. Могили створено нову спеціалізацію «Кіберспорт». І це лише початок для офіційного впровадження кіберспорту в офіційній освіті. Також офіційний статус UESF дав змогу сформувати збірну України з кіберспорту, яка вже брала участь у кількох міжнародних чемпіонатах, де займала призові місця.

За період існування Федерацією було проведено понад 320 національних і міжнародних турнірів, в яких взяли участь більше 40 000 гравців, а також

реалізовано низку соціальних і освітніх проєктів [25]. Федерацією було організовано та проведено такі стратегічно важливі для розвитку вітчизняного кіберспорту заходи як Кубок України (грудень 2020-го – червень 2021-го) з призовим фондом у 280 тис. грн та Чемпіонат України (липень-серпень 2021 року) з призовими на суму в 1,5 млн грн.

До російського вторгнення в Україну кіберспортивна Федерація розвивався значними темпами. В умовах війни діяльність організації дещо знизила темпи. І хоча певні кіберспортивні проєкти впроваджуються в життя, проте вони менш масштабнішими: організовуються та проводяться невеликі благодійні чемпіонати, деякі ініціативи від комерційних турнірних операторів, виступи української збірної. У 2022 році було заплановано проведення нового Кубка з кіберспорту від UESF. Ми припускаємо, що його було скасовано через вторгнення росії на територію нашої країни.

Значимо, що кіберспортивна Федерація є членом кількох міжнародних кіберспортивних організацій, серед яких: IESF, GEF, EEF, WESCO тощо. До того ж федерація відповідальна за підготовку та участь українських кіберспортсменів у чемпіонатах та турнірах від цих організацій. Так, команду збірної з кіберспорту в Україні UESF формували наступним чином: заявники заповнювали анкети і серед них проводилися змагання, за результатами яких тренери відбирали найкращих гравців, яких об'єднували в команди, після чого відбувалися серйозні тренування з наступними змаганнями команд із чинними українськими клубами. Новостворена українська збірна кіберспорту нині представляє нашу країну в таких дисциплінах: Counter-Strike: Global Offensive; Dota, eFootball PES 2021, Tekken 7. Восени 2021 року українська збірна посіла третє місце в чемпіонаті світу з CS:GO від IESF, а в липні 2022 року – друге місце в чемпіонаті Європи з CS:GO.

Наприкінці 2022 року Федерація кіберспорту України розробила та подала на затвердження до Міністерства молоді та спорту систему присвоєння спортивних звань у кіберспорті [37].

На нашу думку, Україна має всі шанси стати провідним кіберспортивним хабом Європейського регіону та Співдружності Незалежних Держав. Факторами, які сприяють цьому є:

- велика кількість залученої у кіберспорт молоді (понад 3 млн),
- вітчизняна кіберспортивна історія,
- досвід у створенні та впровадженні освітніх програм у сфері кіберспорту,
- зосередження в Україні WePlay Esports і StarLadder - відомих організаторів світових кіберспортивних івентів.
- зручне розташування в центрі Європи, і те, що для більшості країн не потрібна віза на в'їзд в Україну.
- недорога вартість організаційних витрат і оренди локацій для проведення кіберспортивних турнірів,
- розвинена міська інфраструктура у великих містах України,
- швидкісний Інтернет на території України.

Федерація кіберспорту України розвиває співпрацю з іноземними організаціями та популяризує Україну на кіберспортивних майданчиках, тому, на нашу думку, кіберспортивна галузь України дедалі набиратиме все більшої популярності. Але ми вважаємо, що нині все ж таки існує велика відстань між професійною сценою й аматорами, тому що нині в Україні все ж таки не існує повноцінної екосистеми саме для початківців та спортсменів-любителів. Створення такої екосистеми - основна мета федерації.

3.3. Порівняльний аналіз маркетингових стратегій відомих кіберспортивних організацій

Кіберспорт можна визначити як змагальні відеоігри, і він став світовим явищем із експоненційним зростанням серед багатьох країн. Кіберспорт — це прибуткова галузь, яка «швидко розвивалася протягом 2020 і 2021 років через правила карантину через пандемію. У 2019 році дохід галузі склав близько 1,1

мільярда доларів США, і прогнозується досягти 2,3 мільярда доларів США до 2024 року, приносячи такий же дохід, як і інші професійні види спорту, такі як Формула-1 (1,8 мільярда) і Ліга чемпіонів УЄФА (2,26 мільярда) [24]. З більш ніж 474 мільйонами глядачів у всьому світі в 2021 році, кіберспорт перевищив 410 мільйонів глядачів, а в 2024 році очікується, що вона позначка досягне 577 мільйонів глядачів [11]. Крім того, кількість професійних гравців зросла більш ніж утричі, перейшовши з 8 тисяч у 2012 році до 25 тисяч у 2019 році і ця тенденція, як очікується, продовжиться в найближчі роки [11]. Наприклад, у звіті про ігрову індустрію США зазначено, що до кінця 2022 року 53,1% населення США вважатиметься гравцями щомісячних ігор, враховуючи річне зростання на 1,1% порівняно зі збільшенням на 5,7%, яке спостерігалось з 2019 по 2020 рік. Наслідки такого зростання є величезними з точки зору ринкових тенденцій і різноманітних бізнес-можливостей.

Мета цього розділу — визначити та порівняти маркетингові стратегії і техніки, які застосовуються серед найкращих кіберспортивних команд у всьому світі, описуючи офіційні веб-сайти. Крім того, ми фіксували зміни в кількості підписників у основних соціальних мережах та медіа-платформи, які використовуються кіберспортивними командами протягом п'яти місяців. Нами було розглянуто сайти таких кіберспортивних організацій: Team Liquid, OG, Evil Geniuses, Fnatic.

Team Liquid (<https://teamliquid.com>)

Веб-сайт Team Liquid є статичним і організований у різні розділи; це новини, інформація для вболівальників, гравці, партнери, магазин, інформація та кар'єра [38]. У верхній частині головної сторінки відвідувачі можуть знайти логотип спонсора Alienware (рис.3.8.).



Рис. 3.8. Вид головної сторінки сайту кіберспортивної організації Team Liquid

Включено посилання на вісім основних платформ і соціальних мереж, таких як YouTube, Twitter, Instagram, Facebook і VK. На домашній сторінці розміщено розклад ігор на наступні сім днів, а також додаток Twitter, який показує найновіші публікації (включаючи підписників). Нижче на головній сторінці відображаються новини та історії про їхніх гравців і команди, включаючи коротке резюме та фотографії. Цікаво, що Team Liquid запустила Liquid+, щоб фанати могли стежити за своїми улюбленими гравцями, іграми, стримерами Liquid. Ця програма доступна для пристроїв Apple і Android, заснована на залученні та винагороді. Liquid+ об'єднує соціальні мережі користувача та відстежує кожну публікацію, хештег, емодзі, вітання, твіт, пов'язаний із Team Liquid. Пізніше ці бали можна обміняти на товари та інші призи (наприклад, футболки з підписами). Магазин Liquid Store включає в себе широку колекцію одягу та представлену колекцію, включно з футболками для чемпіонів. Моделі, які використовуються в магазині, — це справжні гравці Liquid, які також рекламують власні колекції одягу.

OG (<https://ogs.gg/>)

Веб-сайт OG анімований і розділений на розділи, наприклад Про OG esports, Магазин, Новини, Команди, Персонал, Спільнота, Партнери та Контакти (рис.3.9). Включено посилання на вісім основних платформ і соціальних мереж, як-от Twitter, Facebook, Instagram, YouTube, TikTok, VK, Weibo та Discord. Банер, який займає приблизно 80% головного екрана привітання, містить запрошення прочитати більше про OG esports і ознайомитися з сувенірами (демонструється фотографія головних гравців OG як моделей).

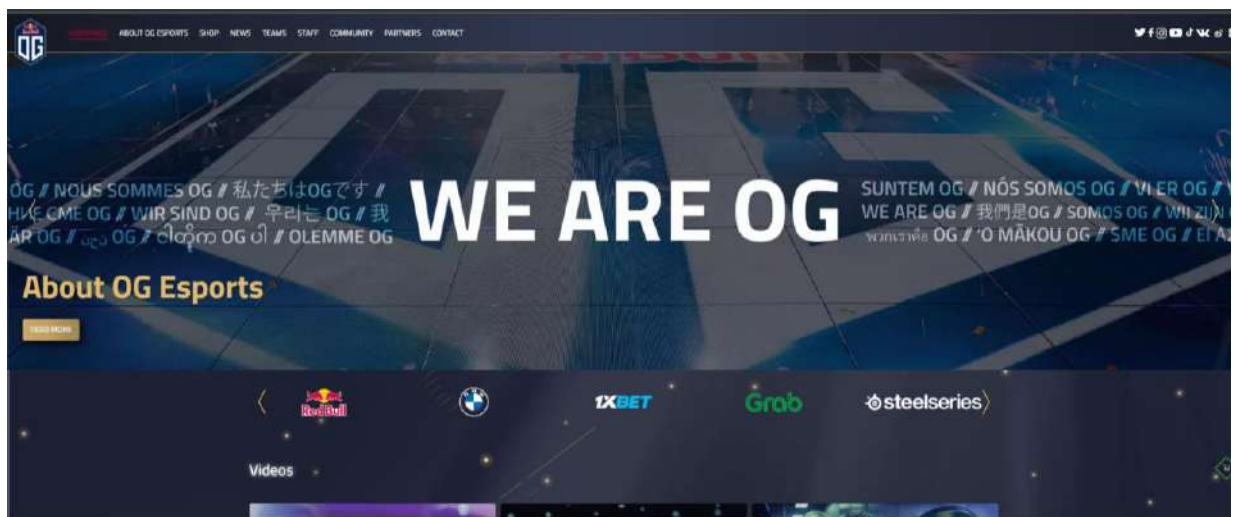


Рис. 3.9. Вид головної сторінки сайту кіберспортивної організації OG

У нижній частині домашньої сторінки показано логотипи їхніх головних спонсорів, зокрема RedBull, Fun88, BMW, Steelseries, socios.com, Secretlab, Wintermute та IC markets. Під спонсорами розміщено колекцію відео (True Sight) із інформацією про гравців, команди, досвід і фінальні турніри. Також відображається список досягнень із назвою турніру та місцем, яке ви досягли. Розділ «Команди» містить Dota, CS:GO та Valorant із короткими біографіями гравців та ігровими позиціями. OG Store пропонує одяг, аксесуари та спортивні товари. Розділ спільноти використовує аддон Discord і показує поточних учасників онлайн; крім того, шанувальники можуть ділитися та

надсилати свої роботи в цьому розділі. Нижче на головній сторінці також відображаються новини про їхніх гравців і команди, включаючи відео YouTube, фотографії та інші посилання в соціальних мережах.

Evil Geniuses (<https://evilgeniuses.gg/>)

Сайт Evil Geniuses (EG) складається з наступних розділів: Про нас, Розклад, Команди, Партнери, Програми, Новини та Магазин (рис.3.10). На головній сторінці привітання показано великий логотип EG, а під ним — колаж із фотографіями гравців, команд і подій.



Рис. 3.10. Вид головної сторінки сайту кіберспортивної організації OG

Розклад наведено прямо нижче, а потім різні команди EG. У кожній грі демонструється коротка біографія кожного з гравців і фотографія. Усі логотипи їхніх партнерів включені в мобільний банер і пов'язані з їхніми відповідними веб-сайтами, такими як Monster Energy, Ultra Gear, Absolute, Bud Light, Elysian Brewing, Secret Lab, Tumi, Bitcasino.io, Peak6, Point3, Wolves Футбольний клуб (ФК).

Історія EG містить річну шкалу досягнень і актуальні новини, такі як турнірні чемпіонати, придбання та партнерства. EG Store пропонує одяг і аксесуари, включно зі спеціальними колекціями з брендом своїх партнерів. Наприклад, Secretlab і EG об'єдналися, щоб запропонувати річні серії ігрових крісел різних розмірів і оббивки. ФК «Вовки» з футбольної Прем'єр-ліги

Великобританії та EG об'єднали зусилля, щоб запропонувати футболки для фанатів, наклейки та інші аксесуари.

Під час відвідування Магазину з'являються спливаючі вікна підписок на інформаційні бюлетені, а також посилання для підписки на вміст для EG та їхніх партнерів. Відзначається, що сайт EG відповідає стандартам доступного дизайну (ADA) Закону про американців з обмеженими можливостями.

У розділі «Програми» користувачі можуть знайти Factor.gg, який є допоміжним продуктом EG для розширеної статистики в кіберспорті з місією «переробити спосіб перегляду, аналізу та обговорення професійного кіберспорту за допомогою даних. і розширена статистика». Цікаво, що EG активно співпрацює з різними групами спільноти; наприклад, програми, орієнтовані на жінок в іграх, такі як Pokerpower, Black Girls Code, PressForward. Існують додаткові партнерства EG з такими організаціями, як Sxmmunity та YouGov, щоб збільшити участь молоді меншин і дослідити вплив ігор на індустрію відповідно.

Подкаст LiveProud — це ще одна програма, призначена для обміну та обговорення проблем через Spotify і YouTube для ЛГБТ-спільноти по всьому світу. Інші партнерські ініціативи включають підтримку людей у їхніх організаціях через Live Evil & Live Well, а також Gamers Outreach, неприбутковий фонд для підтримки госпіталізованих дітей. Посилання на їхні соціальні медіа-платформи (вісім) знаходяться внизу сайту.

Fnatic (<https://fnatic.com/>)

Сайт Fnatic складається з чотирьох основних розділів: Кіберспорт, Продукти, Компанія та Магазин (рис.3.11). У верхній частині сторінки привітання відвідувачі можуть знайти додаток Twitch, який показує живі ігри, гравців і команди онлайн, а потім поточну кількість глядачів, куди відвідувачі також можуть приєднатися клацанням миші. Одразу внизу, займаючи центр сторінки, показано суміш розділів, включаючи новини, співпрацю з партнерами та рекламу продуктів, таких як новий одяг і спорядження.

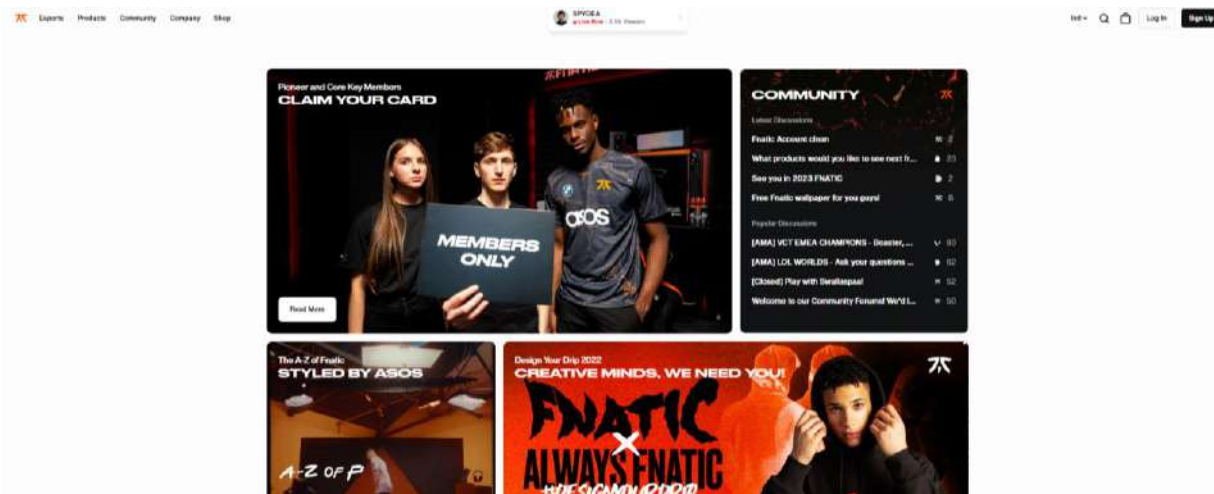


Рис.3.11. Вид головної сторінки сайту кіберспортивної організації OG

Далі внизу відображаються посилання на чотири найновіші ігрові відео на YouTube, а потім Fnatic Gear, як-от клавіатури, миші, гарнітури, килимки для миші, ПК і крісла, аксесуари, серед іншого, на додаток до одягу та нових ліній продуктів. Моделі, використані для магазину, є реальними гравцями команди Fnatic.

Цікава програма відноситься до мережі Fnatic, де впливові учасники можуть підписатися, щоб збільшити свою аудиторію, покращити свою гру, зустрітися з гравцями, іншими користувачами та впливовими учасниками, а також отримати винагороди на основі рівня зростання (включаючи соціальне охоплення, години потокового вмісту, кількість одночасних глядачів Twitch на потік або ссу). Підписка на інформаційний бюлетень доступна внизу домашньої сторінки, де показано логотипи партнерів і посилання на їхні сайти, як-от asos, BMW, crypto.com, Monster Energy, Jack Link's, L'Oréal Men Expert, Hisense, Anda Seat, letou.com і Kaspersky.

У розділі Esports різні команди класифікуються за гру; відображаються списки майбутніх і минулих ігор, а також інформація про кожного гравця, включаючи коротку біографію, фотографію та окремі посилання в соціальних мережах. Крім того, обраний гравцем одяг і спорядження рекламуються та пов'язуються з Fnatic Shop. Розділ «Компанія» включає основні досягнення, що стосуються турнірів, гравців, доходів, соціальних уболівальників, об'єктів

і співробітників, серед іншого. З точки зору брендингу, Fnatic підкреслюють свою співпрацю з GUCCI, описану як «перший зв'язок між кіберспортивною командою та справжньою розкішною компанією». Подробиці про інші партнерства містяться в підрозділі «Новини» в розділі «Компанія», як-от Nielsen Sports and Entertainment, у якому міститься офіційний документ про повернення інвестицій (ROI) у кіберспорт. Нарешті, внизу домашньої сторінки включено посилання Fnatic на основні соціальні медіа-платформи, такі як Twitter, Twitch, YouTube, Instagram, TikTok, Facebook, Discord і Github.

Як показано в таблиці 3.1, найкращі кіберспортивні команди мають багато схожих аспектів маркетингові стратегії, зокрема, будучи надзвичайно активними на платформах соціальних мереж. З точки зору передачі контенту, окрім власне соціальних медіа-платформ і веб-сайтів, Team Liquid виділяється серед інших тим, що пропонує безкоштовний мобільний додаток для підключення, обміну вмістом і взаємодії зі своїми шанувальниками. Тим не менш, EG розробила factor.gg для розширеної статистики та аналітики в кіберспорті, дозволяючи своїм уболівальникам розвивати свій ігровий досвід. З іншого боку, мережа Fnatic є явною спробою підтримати гравців у впливі та розширити вміст Fnatic у всьому світі. Нарешті, OG використовує більш традиційні засоби масової інформації YouTube через колекцію професійно покращених відео, позначених як True Sight, щоб ділитися новими вміст про своїх гравців, турніри, перемоги та закулісний досвід.

З точки зору експозиції бренду, усі кіберспортивні команди активні в соціальних мережах. На відміну від інших, EG, здається, особливо зосереджена на різноманітності та інклюзивній участі, включаючи програми, громадські ініціативи, і партнерства з організаціями, що включають жінок, меншини, ЛГБТ та інші групи. Що стосується мерчандайзингу, усі команди пропонують власний одяг, спорядження та аксесуари. Проте Fnatic і EG, здається, більшою мірою використали свої партнерства для розширення своїх колекції продуктів і пропонувати спеціальні видання для обох брендів. Fnatic і GUCCI, або EG і Secretlab, наприклад, пропонують різні ігрові крісла nt

розмірів і оббивки, тоді як EG і Wolves FC пропонують фан-майки з обома своїми логотипами. Зрозуміло, що в індустрію кіберспорту з'являються нові корпоративні партнери та спонсори, які, схоже, обирають команди, які мають найбільше позицій у рейтингу. Прикладами партнерів і спонсорів є Alienware, RedBull, Fun88, BMW, Secretlab, Monster Energy, Ultra Gear, Absolute, Bud Light, Wolves FC, crypto.com, L'Oréal Men Expert, Hisense, Kaspersky, Kingston Fury та багато інших.

Таблиця 3.1

Короткий опис основних маркетингових стратегій і методів кіберспорту з перших п'яти рейтингів

Ранг	Команда	Передача вмісту	Виявлення бренду	Мерчандайзинг	Підписки
1	Team Liquid	Додаток Liquid+ і бальні нагороди	Соціальні мережі	Liquid Store (широкий асортимент одягу, спеціальні колекції)	Додаток Liquid+, соціальні мережі та інформаційний бюлетень
2	OG (Europe)	Відео True Sight	Соціальні мережі	OG Shop (обмежена кількість одягу)	Соц.медіа
3	Evil Geniuses (USA)	Відео True Sight	Соціальні мережі	EG Store (широкий асортимент одягу, спеціальні колекції, партнерство)	Factor.gg, соціальні мережі та інформаційний бюлетень
4	Fnatic (UK)	Мережа Fnatic і нагороди рівня	Соціальні мережі, нетворк	Fnatic Shop (широкий асортимент одягу, спорядження, партнерство)	Мережа Fnatic, соціальні мережі та інформаційний бюлетень

Таблиця 3.2

Зміни кількості підписників у соціальних мережах на кіберспортивні команди

Команда	Фейсбук			Інстаграм			Ютуб		
	01/03 2022	01/10 2022	Зміна, %	01/03 2022	01/10 2022	Зміна, %	01/03 2022	01/10 2022	Зміна, %
Team Liquid	803,9	805,3	0,18	1,003,21	1,065,26	6,18	473,0	498,0	5,29
OG	597,4	867,8	45,27	364,04	385,10	5,78	55,700	80,2	43,99
Evil Geniuses	467,3	487,1	4,24	202,03	208,17	3,04	117,0	118,0	0,85
Fnatic	2,472,9	2,443,9	-1,25	1,202,880	1,235,668	2,73	719,0	722,0	0,42

Джерело: Фейсбук, Інстаграм, Ютуб

Результати другої частини цього дослідження відносяться до змін кількості підписників у соціальних мережах на кіберспортивні команди за п'ятимісячну різницю (див. Таблицю 3.2). Базуючись на таблиці 3.2, за цей період відбулися помітні зміни щодо OG, наприклад збільшення їх підписників у Facebook більш ніж на 45%, передплатників YouTube більш ніж на 43%, підписників у Twitter більш ніж на 10%, а підписників у Instagram на більше 5%. Кількість підписників Fnatic у Facebook зменшилася на 1,25%. Team Liquid і EG залишаються позитивними завдяки загальному зростанню своїх платформ соціальних мереж. Цікаво, що кількість підписників OG на YouTube зростає, що можна зробити з їхніх зусиль використовувати відео True Sight як свою маркетингову стратегію, як показано в таблиці 3.2.

Отже, протягом багатьох років індустрія кіберспорту продовжувала легітимізуватись і була підтверджена як світове явище з відповідними фінансовими, політичними та соціальними наслідками, особливо для зацікавлених сторін, залучених до її ланцюжка створення вартості. Найвищі кіберспортивні команди стали повноцінними та управляються так само

професійно, як і багато традиційних спортивних команд, включаючи спонсорство, партнерство, управління брендом, розміщення продуктів і маркетингові стратегії тощо. Це дослідження показує ступінь використання маркетингових стратегій для виявлення та порівняння стратегій, пов'язаних із передачею контенту, поширенням бренду, товарами та підписками найкращими кіберспортивними командами світу. Наші результати частково демонструють доцільність спонсорства, яке шукають команди через корпоративних партнерів, щоб збільшити асортимент своїх товарів, спеціальні випуски та колекції для проникнення на ринок і поширення бренду.

Розробка нових засобів контенту та здатність успішно передавати його своїм шанувальникам для підвищення їх лояльності та залученості є вирішальною у забезпеченні позиціонування на ринку кіберспорту та збільшенні їхніх доходів. Необхідно враховувати конкретний вплив додатків для фанатів кіберспорту та систем винагород (таких як Liquid+ або Bearloga App), а також лояльність і залученість уболівальників у порівнянні з більш традиційними платформами соціальних мереж. Крім того, варто вивчити нові методи монетизації, невзаємозамінні токени та інші винагороди або інвестиції фанів у команди. Хоча результати цього дослідження показали позитивне зростання кількості підписників у соціальних мережах для всіх кіберспортивних команд, у деяких випадках також було відмічено зменшення. Інші відповідні змінні слід аналізувати протягом періоду дослідження, наприклад підписання гравців або зміна команди, результати турнірів, які також можуть вплинути на уподобання уболівальників і лояльність команди.

Висновки до розділу 3

Проаналізовано складові ринку кіберспорту. Ринок кіберспорту трактують як систему економічних відносин, що забезпечує купівлю, продаж, використання та обслуговування продукції ІТ сфери у формі відеоігор та пов'язаних із ними елементів. Аналіз наукової та практичної літератури

показав, що ринок кіберспорту має складну структуру, яка відображає його елементний склад. Кожен із суб'єктів має власну роль у системі взаємовідносин, що формуються навколо його особистих інтересів. Так, кожен із і суб'єктів пропонує свій «товар» або «послугу»: кіберспортсмен – пропонує власні вміння і навички; організатор змагань – умови для проведення ігор і спостереження за ними; розробник гри – відеогру; кіберспортивний клуб – рекламні ліцензії та право на використання атрибутики; стрімінгові платформи – можливість перегляду змагань і тренувань; студії коментувань – оперативне висвітлення змагань; ЗМІ – медіа підтримку змагань та проєктів. Таким чином кожен суб'єкт, задовольняючи потребу інших учасників ринку, отримує взаємін фінансову винагороду, або інші.

На сьогодні ринок кіберспорту є одним із найдинамічніших, оскільки кількість гравців та глядачів на ньому постійно зростає. Разом з кількістю прихильників кіберспорту зростає їхня купівельна спроможність. Отже, вкладання інвестицій у ринок із такими характеристиками є досить раціональним рішенням.

Визначено роль Федерації кіберспорту України у стратегічному управлінні вітчизняним кіберспортом, її ключові напрямки діяльності. З'ясовано, що Федерація кіберспорту України, залучаючи кошти своїх членів та спонсорів, піднімає рівень вітчизняної кіберспортивної екосистеми на якісно новий рівень, який може створити достойну конкуренцію іншим країнам, а також направлена на створення кіберспортивної інфраструктури. Федерація кіберспорту України розвиває співпрацю з іноземними організаціями та популяризує Україну на кіберспортивних майданчиках, тому, на нашу думку, кіберспортивна галузь України дедалі набиратиме все більшої популярності.

Здійснено порівняльний аналіз маркетингових стратегій відомих кіберспортивних організацій: Team Liquid, OG, Evil Geniuses, Fnatic. З'ясовано, що найкращі кіберспортивні команди мають багато схожих аспектів маркетингові стратегії, зокрема, будучи надзвичайно активними на

платформах соціальних мереж. З точки зору передачі контенту, окрім власне соціальних медіа-платформ і веб-сайтів, Team Liquid виділяється серед інших тим, що пропонує безкоштовний мобільний додаток для підключення, обміну вмістом і взаємодії зі своїми шанувальниками. Тим не менш, EG розробила factor.gg для розширеної статистики та аналітики в кіберспорті, дозволяючи своїм уболівальникам розвивати свій ігровий досвід. З іншого боку, мережа Fnatic є явною спробою підтримати гравців у впливі та розширити вміст Fnatic у всьому світі. Нарешті, OG використовує більш традиційні засоби масової інформації YouTube через колекцію професійно покращених відео, позначених як True Sight, щоб ділитися новими вміст про своїх гравців, турніри, перемоги та закулісний досвід.

З точки зору експозиції бренду, усі кіберспортивні команди активні в соціальних мережах.

ВИСНОВКИ

З'ясовано, що стратегією розвитку організації більшість науковців вважають довгостроковий гнучкий план дій інноваційного спрямування з відповідним рівнем ризику, який базується на детальному аналізі внутрішнього і зовнішнього середовища організації, який залежить від людських чинників та потребує інвестицій для досягнення ефективних результатів. У ході дослідження наукових видань встановлено, що стратегії розвитку організацій можна згрупувати у дві групи: активні стратегії та пасивні стратегії.

Встановлено, що нині економічною наукою розроблено безліч варіантів стратегій поведінки організації на ринку. Однак не всі вони можуть успішно застосовуватись до діяльності конкретного господарюючого суб'єкта. Для обрання стратегії поведінки певної організації необхідно, перш за все, оцінити його сучасний стан та дослідити основні тенденції розвитку його зовнішнього оточення.

Світ кіберспорту або змагальних ігор зазнав значного зростання в останні роки і дедалі стає все більше орієнтованим на бізнес. В першу чергу завдяки молодій аудиторії, глобальному підходу та діджиталізованому середовищу кіберспортивна індустрія не дотримується традиційних правил бізнесу.

За результатами дослідження ми виокремили чотири причини, чому кіберспортивним компаніям необхідно розробляти дієву стратегію розвитку. По-перше, кіберспорт охоплює цифрову та міжнародну аудиторію – він об'єднує людей з різних країн, які хочуть грати разом, що робить цей вид бізнесу інтернаціональним, а отже – глобальним, управління яким не можливе без стратегії. По-друге, база гравців і шанувальників в кіберспорті винятково молоді порівняно з іншими традиційними видами спорту. Для того, щоб молода аудиторія кіберспорту стала монетизованим капіталом кіберспортивної галузі потрібні новітні стратегічні управлінські підходи. По-

третє, з точки зору зрілості, кіберспортивна галузь знаходиться на етапі зростання. Структури все ще ростуть і розвиваються, на ринок виходять нові компанії, а бар'єри для входу на ринок і для виходу з нього є доволі низькими. За цих умов спортивні організації переходять у кіберспорт, тобто свідомо використовують стратегію диверсифікації. По-четверте, важливим аспектом індустрії кіберспорту є відмінність від традиційних видів спорту. На відміну від традиційних видів спорту, кіберспорт керується промисловістю. Кіберспортивна сфера заснована на комп'ютерних іграх, які створюються і керуються розробниками ігор. Розробник комп'ютерної гри часто є бізнес-компанією, відповідно бізнес-процеси взаємодії кіберспортивної організації і компанії-розробника ігор мають бути керованими.

Для розвитку сучасного бізнесу, пошуку нових клієнтів та просування продукту потрібна сильна команда маркетологів, які регулярно актуалізуватимуть присутність бренду на ринку та шукатимуть нові майданчики для розміщення реклами. Трендом останніх років став кіберспортивний маркетинг. Це досить молодий напрямок, який при цьому має великі темпи зростання.

Проведено аналіз складових ринку кіберспорту. Ринок кіберспорту трактують як систему економічних відносин, що забезпечує купівлю, продаж, використання та обслуговування продукції ІТ сфери у формі відеоігор та пов'язаних із ними елементів. Дослідженням встановлено, що 2021 році світовий ринок ігор приніс 175,8 мільярда доларів США, що на -1,1% менше за рік. За прогнозами фахівців, у 2022 році мобільні ігри принесуть 90,7 мільярдів доларів США, що на +4,4% більше, ніж у минулому році, і нарешті становитиме більше половини світового ринку ігор. Проте ключовими суб'єктами ринку кіберспорту є гравці, оскільки саме для них розробляються ігри. Важливу роль у формуванні та розвитку ринку кіберспорту відіграють клуби, які об'єднують гравців і частину глядачів. Вони діють в інтересах гравців, уболівальників, розробників ігор, спонсорів, трансляторів тощо.

Головне завдання клубу – створити стійкий зв'язок між усіма вищезазначеними учасниками кіберспортивного процесу.

Федерація кіберспорту України (Ukrainian Esports Federation - UESF) є українською громадською організацією недержавної форми власності, діяльність якої полягає у розвитку і популяризації кіберспорту на території України. За період існування Федерацією було проведено понад 320 національних і міжнародних турнірів, в яких взяли участь більше 40 000 гравців, а також реалізовано низку соціальних і освітніх проєктів. Федерація кіберспорту України розвиває співпрацю з іноземними організаціями та популяризує Україну на кіберспортивних майданчиках, тому, на нашу думку, кіберспортивна галузь України дедалі набиратиме все більшої популярності.

Здійснено порівняльний аналіз маркетингових стратегій відомих кіберспортивних організацій Team Liquid, OG, Evil Geniuses, Fnatic. На основі здійсненого аналізу запропоновано практичні рекомендації щодо просування маркетингової стратегії кіберспортивних організацій з метою забезпечення їхнього розвитку.

ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

Деякі з останніх досліджень, присвячених дослідженням маркетингової стратегії та поведінки споживачів концентрують увагу на зміщенні вектора уваги на споживача (Шет, 2021). З одного боку, дослідження створення цінності для споживачів і цінності бренду визнаються новими межами досліджень у сфері маркетингової стратегії. Клієнти прагнуть отримати якісну послугу. Споживачі сфери кіберспорту насамперед шукають цінний досвід та емоції. Деякі з цих досвідів частково певною мірою передаються кожною з ключових зацікавлених сторін у складній екосистемі кіберспорту. Успіх кіберспорту пов'язаний зі зростанням інтересу, досвіду та зрілості таких ключових гравців екосистеми. Споживачі, команди, професійні гравці/учасники, спонсори/рекламодавці, трансляційні платформи та організатори складають екосистему кіберспорту та представляють ключових зацікавлених сторін у ланцюжку створення вартості галузі. З іншого боку, багатообіцяючий напрямок для вивчення споживчої поведінки пов'язаний із користувальницьким досвідом та залученням. Такий інтерес головним чином пов'язаний із зростанням соціальних медіа. Кіберспорт випередив традиційні види спорту, прийнявши Інтернет як свою опору, тоді як інтеграція колекції захоплюючих змін у виробництво та доставку контенту, використання та консолідація нових медіа-технологій і процесів, таких як прямі трансляції та контент через соціальні мережі, веб-сайти, блоги та відеоплатформи (наприклад, Twitch, Twitter, YouTube, Facebook), Discord, VK, TikTok, Weibo). Більшість споживання кіберспорту відбувається через такі платформи, як Twitch і YouTube. Кіберспорт охопив багато характеристик звичайних видів спорту, таких як професійні спортсмени (і їх відповідні добре організовані команди та спонсорство), організатори, такі як керовані асоціації та ліги, висвітлення в ЗМІ або платформи трансляції, а також відмінні споживачі або глядачі. Оскільки кіберспортивні команди стають дорослішими та розширюються в різних дисциплінах, групи споживачів із різних поколінь,

включаючи гравців, уболівальників і глядачів, стають ще більш залученими до них, виявляючи для багатьох не лише альтернативну професію, яка приносить гроші, але й дуже розважальна заміна традиційним видам спорту. У результаті команди стають ще більш професійними, ніж будь-коли. Існують різноманітні маркетингові стратегії та техніки, щоб залучити більше послідовників і звернутись до різних аудиторій; соціальні медіа, цифрові канали, спеціальні заходи, спонсорство та мерчандайзинг – лише деякі приклади. Зростаюча аудиторія та різноманітні споживчі ринки також залучили глобальних корпоративних спонсорів, таких як Microsoft, Samsung і Red Bull. У зв'язку з цим привабливість кіберспорту була значною мірою мотивована активним залученням аудиторії, включаючи зручність розкладу, віртуальні винагороди, спілкування в чаті з професійними гравцями та впливовими особами, використання персонажів стрімерів, які є унікальними характеристиками та відрізняють їх від традиційні види спорту. Ці мотиватори корелюють із поведінкою споживання, що призводить до лояльності та зв'язку між командами, гравцями та уболівальниками. Ще один важливий чинник споживання кіберспорту стосується вторинних досягнень або емоцій, пов'язаних із зв'язком між уболівальниками та їхніми командами. Соціальна взаємодія є одним із головних чинників до споживання кіберспорту. Інші дослідження виявили, що отримання знань від гравців-любителів також пов'язане з лояльністю до команди.

Кіберспортивні команди збирають доходи з кількох місць, таких як спонсорство, турніри та призи, товари та квитки, медіа-права та потокове передавання. У 2021 році наслідки споживчих витрат на кіберспорт призвели до придбання товарів на суму понад 121,7 мільйона доларів, тоді як 116,3 мільйона доларів було отримано від спонсорства, через турніри, партнерства та організаторів. Крім того, 833,6 мільйона доларів США отримано від медіа прав і спонсорства. Тільки ці потоки доходу перевищать 1,6–2,3 мільярда доларів до 2024 року.

Ніколи раніше цифровий маркетинг не займав настільки важливішу роль і не зростав так швидко як зараз. Через швидкий прогрес у технологіях, мінливість потреб споживача та серйозного суперництва в індустрії з'явилося кілька важливих стратегій цифрового маркетингу, які можна використовувати для просування кіберспортивної організації.

Маркетинг за допомогою інфлюенсерів. Цей тип маркетингу має на увазі просування продукту через відомих людей у певній індустрії, що мають велику кількість передплатників, які люблять взаємодіяти з їх публікаціями. Стрімери, ютубери, оглядачі відеоігор та інші важливі люди в індустрії відео-геймінгу мають великий вплив на сприйняття гри своєю публікою, що призводить до підвищення рівня конверсії. Гра наживо є найпопулярнішим типом контенту для залучення та утримання користувачів. Найкращий спосіб вибрати відповідних ігрових інфлюенсерів полягає у розгляді демографії, інтересів та переглядів вашої цільової аудиторії.

SEO-стратегія. Ігрові фільми повинні гарантувати, що їхні пропозиції добре відомі, адже кількість випущених ігор зростає. Сайти можуть бути оптимізовані для мобільних девайсів, використовуючи внутрішню оптимізацію, куди входить використання ключових слів, орієнтація на користувача та використання оригінального контенту. Оскільки більшість користувачів не опускаються нижче за перші п'ять результатів пошуку, виведення вашого сайту в топ є дуже важливим. Можна отримати більше трафіку та більш "якісних" відвідувачів вашого сайту за допомогою залучення кращих SEO-технік та побудови зворотних посилань.

Просування за допомогою соціальних мереж. Використання соціальних мереж у просуванні вашої гри вимагає постійних апдейтів, включаючи щоденні публікації, шеринг та коментування, а також використання тегів на картинках, що також може сприяти тому, що на сторінку вашої компанії прийде більше аудиторії. Використання високоякісних промо-відео у рекламних кампаніях може допомогти маркетологам соціальних мереж досягти своєї цільової аудиторії. У стрімінгових сервісах та соціальних

мережах є можливість вести прямі ефіри у Instagram чи Facebook. Це ще один приклад чудової реклами.

Оптимізація App Store. Більше половини доходів у геймінгу приходять від мобільних пристроїв. Гравців притягують смартфони зручністю використання, мобільними іграми та дешевими цінами. Оптимізація App Store може допомогти вашій грі з'явитися серед результатів пошуку за критеріями, якими користується цільова аудиторія під час розгляду продуктів. Кількість завантажень програми підвищується, коли назви та описи містять ідеальне поєднання символів та ключових слів. Через зростання конкуренції рейтинг App Store і ключові слова дійсно мають значення.

Відео-маркетинг. Відеоматеріали також важливі для ігрової промисловості. Коли мова заходить про відеоконтент, нам варто згадати всіма YouTube. Паралельно до зростання індустрії відео-геймінгу розвивалася сфера відео-маркетингу. Гравці можуть побачити різноманітні відео, щоб отримати нові навички, дізнатися про ігрові новинки, розширити знання про свої захоплення.

Окрім вищезазначеного, маркетинговим інструментом стратегічного значення може стати використання кіберспортивними організаціями платформ аналізу матчів, наприклад TrueSight, яка є платформою аналізу матчів Dota 2. Після завершення вашого матчу, TrueSight автоматично завантажує файл відтворення і збирає набагато більше статистики, ніж звичайно. Матчі, що проаналізовані з TrueSight, мають нові вкладки, заповнені додатковою інформацією, що дозволяє взяти вам максимум від кожного матчу.

Статистика і порівняльні перегляди, які надає TrueSight, створені для завзятої праці по аналізу матчів. Замість завантаження запису вашого попереднього матчу просто знайдіть ваш матч на Dotabuff. Нові вкладки "Вбивства", "Золото", "Огляд" покажуть вам деталізовану інформацію про те, що відбувалося. Також у кожного матчу є повний журнал подій, який допоможе виділити важливі події.

TrueSight був розроблений щоб задовольнити хардкорних гравців, які переглядають свої матчі, а також для тих, хто не має на це часу або сил. З TrueSight ви можете швидко зрозуміти, що сталося, виявити в якій області потрібно покращити свої навички, і почати новий матч. Він також надає відмінну можливість для друзів або інших людей давати оцінку матчу без потреби завантажувати запис матчу.

TrueSight автоматично аналізує всі турнірні матчі, матчі з одним або більше [підтвержені гравці](#) і матчі з одним або більше [Підписники Plus](#). TrueSight аналіз є публічно доступним для всіх турнірних матчів. Але [Dotabuff Plus](#) необхідний для аналізу ваших особистих матчів.

TrueSight автоматично починає завантажувати і аналізувати ваші матчі, як тільки вони були завершені. Так як він використовує сервери записів Dota 2 API та Dota 2, аналіз матчу залежить від їх функціонування. Звичайно, аналіз матчів повинен займати декілька хвилин. Це може зайняти більше часу, якщо сервери Dota 2 погано функціонують.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Apstein S. E-sports nation: how competitive gaming became a flourishing sport. Sports Illustrated. URL: <https://www.si.com/more-sports/2015/10/29/esports-competitive-video-gaming>.
2. Block F., Hodge, V., Hobson, S., Sephton, N., Devlin, S., Ursu, M. F., Drachen, A., & Cowling, P. I. Narrative bytes: data-driven content production in esports. In proceedings of the 2018 ACM International Conference on Interactive Experiences for TV and Online Video (pp. 29–41). URL: <https://doi.org/10.1145/3210825.3210833>
3. Bowen G. A. Document analysis as a qualitative research method. Qualitative Research Journal, 9(2), 27–40. URL: <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027> (дата звернення: 10.10.2022).
4. Chandler A. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Alfred Chandler. Massachusetts Institution of Technology: The Mit Press. 1962. 465 p.
5. Cranmer E. E., Han D.-I. D., van Gisbergen, M., & Jung, T. Esports matrix: structuring the esports research agenda. Computers in Human Behavior. 2021. URL: <https://doi.org/10.1016/j.chb.2020.106671> (дата звернення: 23.09.2022).
6. Droesch B. The US gaming ecosystem 2021. Insider Intelligence. URL: <https://www.emarketer.com/content/us-gaming-ecosystem-2021> (дата звернення: 27.09.2022).
7. Funk D. C., Pizzo A. D., & Baker, B. J. eSport management: embracing eSport education and research opportunities. Sport Management Review. 21(1). P.7–13. URL: <https://doi.org/10.1016/j.smr.2017.07.008> (дата звернення: 11.08.2022).
8. Global Game Market Report (Free version). NewZoo. 2019. URL: <https://newzoo.com/insights/trend-reports/newzoo-global-esports-market-report-2019-lightversion/> (дата звернення: 12.09.2022).

9. Greenfield P.M. The Cultural Evolution of IQ. The Rising Curve. Long-Term Gains in IQ and related Measures. Washington. 1998. P. 81-123. URL: <https://sport.nv.ua/ukr/other-sport/kibersport-v-ukrajini-persha-richnicya-oficiynogo-viznannya-cybersport-parimatch-50181851.html> (дата звернення: 15.09.2022).
10. Hunter S. Digital Natives: The Rise of Esport. URL: <https://www.parksassociates.com/bento/shop/samples/Parks%20Assoc%20Digital%20Natives%20Rise%20of%20Esports%20TOC.pdf> (дата звернення: 22.08.2022).
11. Newzoo Global Games Market Report 2021 URL: <https://newzoo.com/insights/trend-reports/newzoo-global-games-market-report-2021-free-version> (дата звернення: 28.08.2022).
12. The eSports ecosystem: stakeholders and trends in a new show business. Catalan Journal of Communication & Cultural Studies. 11(1). 3–22. URL: https://doi.org/10.1386/cjcs.11.1.3_1 (дата звернення: 21.10.2022).
13. Wiseman L. The future of esports marketing. URL: <https://venturebeat.com/2017/11/09/the-future-of-esports-marketing-2/>. (дата звернення: 08.08.2022).
14. Wiseman L. The future of esports marketing. URL: <https://venturebeat.com/2017/11/09/the-futureof-esports-marketing-2> (дата звернення: 8.10.2022).
15. Ансофф И. Стратегическое управление: сокр. пер. с англ. М. Экономика. 1989. 519 с.
16. Аудитория киберспорта достигнет до 519 миллионов зрителей к 2024 году URL: <https://shazoo.ru/2021/10/07/116480/auditoriya-kibersporta-dojdets-do-519-millionov-zritelej-k-2024-godu>.
17. Буянова А.В., Козилина В. Киберспорт : История становления, современное состояние и перспективы развития. Социально-политические науки. 2017. №5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kibersport-istoriya->

- stanovleniya-sovremennoe-sostoyanie-iperspektivy-razvitiya. (дата звернення: 20.08.2022).
18. Гладинець Н.І. Роль інноваційної складової системи стратегічного управління підприємством туристичного бізнесу. Формування ринкових відносин в Україні. 2018. № 10. С. 48-53. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2018_10_9 (дата звернення: 23.09.2022).
- 19.Горова К.О., Горовий Д.А., Кіпоренко О.В. Основні тенденції розвитку ринку кіберспорту. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2016. № 4 (2). С. 51–55. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2016_4%282%29__12. (дата звернення: 10.08.2022).
- 20.Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/48.pdf (дата звернення: 10.09.2022).
- 21.За даними NewZoo, в Україні більше 1 млн аудиторії кіберспорту URL: <https://dev.ua/news/weplay-1-mln-kibersportsmenov> (дата звернення: 10.09.2022).
- 22.Зайцев Л.Г. Стратегический менеджмент: учебник. Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова . Эко! номистъ. 2005. 416 с.
- 23.Иванов В., Никифоров Д., Коршунов А. Киберспорт: экономические и юридические аспекты развития. Pedagogical experience: theory, techniques and practice : материалы VII Междунар. науч.-практ. конф. (Cheboksary, May 15, 2016) / editorial board: O.N. Shirokov [etc.]. Cheboksary: SCC "Interaktiv plus", LLC, 2016. pp. 188-193.
- 24.Какие маркетинговые стратегии используются в секторе гейминга в текущем десятилетии? URL: <https://rus.egamersworld.com/blog/what-marketing-strategies-are-being-used-in-the-ga-oAhi9kABq> (дата звернення: 10.08.2022).

25. Кіберспорт в Україні – визнання і перспективи. URL: <https://ua.gbc-time.com/kibersport-v-ukraini-viznannya-i-perspektivi> (дата звернення: 15.09.2022).
26. Лазнева І. О. Кіберспорт у світовому ринку. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Випуск 12, частина 1. 2018. С. 5-17.
27. Лазнева І. О., Цараненко Д. І. Кіберспорт та його вплив на зміну структури світового ринку комп'ютерних ігор. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Випуск 22, частина 2. 2018. С. 3-67.
28. Литвин І.В., Вакулка С.В. Кіберспортивна індустрія: сутність, елементи екосистеми та особливості розвитку і залучення інвестицій в Україні та світі. Young Scientist. № 1 (89). 2021. С.167-173.
29. Маркетинг в кіберспорті и игровой индустрии – это как? URL: <https://apollo-8.ru/marketing-v-kibersporte/>. (дата звернення: 15.09.2022).
30. Минцберг Г. Школы стратегий. СПб. Питер. 2002. 330 с.
31. Олійник Л.В., Кузнецова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. Економіка і організація управління. № 3 (31) 80. 2018. С. 118-126.
32. Погорелов Ю.С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2017. № 1. С. 76–84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ejoru_2017_1_15 (дата звернення: 15.09.2022).
33. Попрозман О. Сучасні тенденції стратегії розвитку системи корпоративного менеджменту. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/17363/1/Poprosman%20106-108.pdf> (дата звернення: 15.09.2022).
34. Попрозман О.І. Стратегія діяльності підприємства в умовах монополізації ринку. Формування ринкових відносин в Україні. 2020. № 1. С. 61-66. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2020_1_11

35. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. пер. с англ. Е. Калининой. М. Альпина Бизнес Букс. 2005. 715 с.
36. Правила оформлення списку використаних джерел при написанні наукових робіт. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/4518/pravyloaformlennyaspyskuvykorystanyhdzherel.pdf> (дата звернення: 09.09.2022).
37. Річниця офіційного кіберспорту в Україні: головні досягнення індустрії. URL: <https://sport.nv.ua/ukr/other-sport/kibersport-v-ukrajini-persharichnicya-oficiynogo-viznannya-cybersport-parimatch-50181851.html> (дата звернення: 15.09.2022).
38. Сайт кіберспортивної компанії Team Liquid. URL: <https://teamliquid.com>
39. Солнцев И. Экономика киберспорта. Инновации. № 5 (235). 2018. С. 62-67.
40. Стратегічне управління розвитком фізичної культури і спорту: збірник наукових праць. Харків. ХДАФК. 2017. 304 с. URL: <http://hdafk.kharkov.ua/ua/naukova-robota/dsrtet4> (дата звернення: 15.09.2022).
41. Тур О.В. Формування поняття стратегія розвитку підприємства. Інтелект XXI. 2015. № 4. С. 38–45.
42. Цветков В.Л. Психология конфликта: от теории к практике. Учебное пособие. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. 183с.
43. Чайка Є. В. Суб'єкти ринку кіберспорту та відносини між ними. Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". 2019. № 16. С. 318-326.
44. Чайка Є.В. Стан та динаміка росту ринку кіберспорту. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2018. № 15. С. 443-452.
45. Чайка Є.В., Зозульов О.В. Фінансово-економічні аспекти функціонування ринку кіберспорту. Маркетинг і цифрові технології. 2019. Том 3. URL:

https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/33534/1/Finansovo-ekonom_aspekty.pdf (дата звернення: 15.09.2022).

- 46.Шинкарук О, Анохін Е, Юхно Ю, Сергієнко К. Характерні ознаки змагальної діяльності в кіберспорті. Матеріали III Всеукраїнської електронної науково-практичної конференції з міжнародною участю «Інноваційні та інформаційні технології у фізичній культурі, спорті, фізичній терапії та ерготерапії». Київ. 8 квітня 2020 р. ред. О.А. Шинкарук. НУФВСУ. 2020. С. 183-184.
- 47.Шинкарук О, Анохін Е. Характеристики кіберспорту як сучасного виду спорту: дефініція поняття «кіберспорт». Мат. XIV Міжнародної конференції молодих вчених «Молодь та олімпійський рух»: зб. тез доповідей. 19 травня 2021 року. К., 2021. С. 49-50.
- 48.Федерація кіберспорту України. Офіційний сайт URL: <https://uesf.org.ua/>(дата звернення: 09.09.2022).