

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: «**МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ МЕРЕЖЕЮ КІБЕРСПОРТУ**»

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня:
Компанієць Н.В.
Науковий керівник:
Яковенко О.О.
к.фіз.вих.
Рецензент: Блистів Т.В.
к.фіз.вих., 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	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КІБЕРСПОРТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	8
1.1 Особливості управління в кіберспорті	8
1.2 Проблеми менеджменту в кіберспортивних організаціях	10
1.3 Поняття та класифікація методів управління в кіберспорті	15
1.4 Система кіберспорту: її управління, раціональність та форми	20
Висновки до розділу 1	24
РОЗДІЛ 2 МЕТОДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ	26
2.1 Методи дослідження	26
2.1.1 Теоретичний аналіз отриманих даних, даних науково-методичної літератури та мережі Інтернет	26
2.1.2 Опитування	26
2.1.3 Методи математичної статистики	27
2.1.4 Узагальнення	27
2.2 Організація дослідження	28
РОЗДІЛ 3 ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ В УПРАВЛІННІ КІБЕРСПОРТОМ	29
3.1 Визначення зацікавлених сторін (стейкхолдерів) в системі управління кіберспортом	29

		3
3.2	Виявлення оптимального підходу до управління кіберспортивними організаціями	41
	Висновки до розділу 3	48
РОЗДІЛ 4	АНАЛІЗ ТА УЗАГАЛЬНЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ	49
	ВИСНОВКИ	52
	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	54

ВСТУП

Актуальність. У зв'язку зі зростанням популярності та величезними інвестиціями, які були вкладені в кіберспорт протягом останнього десятиліття, з'являється наукова література з кіберспорту в декількох галузях, в той час як всеосяжної перспективи стратегічного управління в кіберспорті на сьогоднішній день не вистачає. Дослідження економічних, політичних, правових та екологічних аспектів стратегічного управління перебувають на стадії зародження.

В Україні свою популярність кіберспорт почав набирати ще з початку 2010-х років. Як окрема галузь спортивного вдосконалення - після офіційного визнання його як окремого виду спорту та відкриття першої української федерації з кіберспорту - з 2018 року (з 2021 року Федерація набула статусу національної) [51].

Через зростання популярності комп'ютерний спорт набув собі тих, хто спонсорує та інвестує в кіберспортивні організації мільйони доларів. На комп'ютерний спорт нині звернена значна увага, в тому числі і в українському суспільстві. Загалом лише 2021 року було проведено понад 100 кіберспортивних турнірів по всій Україні, серед яких перший Чемпіонат України з кіберспорту – 2021 [42, 51].

Кіберспорт стрімко розвивався протягом останнього десятиліття, перетворившись на одну з найбільш захоплюючих та динамічних форм розваг у світі. Проте, індустрія кіберспорту стикається з певними проблемами, такими як відсутність легітимної та самодостатньої екосистеми, відсутність прозорої системи винагороди гравців. провайдерів тощо [6, 36, 48]. Також кіберспорту бракує єдиного порталу, який би забезпечував безпечну участь, що стримує інвестиції в цей сегмент [3, 14, 16, 23].

Сьогодні, геймерська спільнота гостро потребує надійних рішень для управління кіберспортивними змаганнями та кіберспортивною інфраструктурою в цілому [8, 13]. Користувачі повинні мати можливість створювати та організовувати місцеві кіберспортивні турніри на аматорському

та професійному рівнях. Також гравці та менеджери турнірів повинні мати можливість спілкуватися один з одним у режимі реального часу [5, 19, 28].

Зростання цифрових технологій відкриває можливості для нових і нових галузей. Ці індустрії, що зароджуються, потребують регулювання та управління не лише з точки зору бізнесу та законодавства, але й для забезпечення належного соціального впливу. Прикладом такої галузі є кіберспорт. Кіберспорт відноситься до змагальних (професійних і аматорських) відеоігор [9, 20].

Хоча кіберспорт продовжує активно розвиватися, індустрія стикається з безліччю потенційних проблем. Одним із найбільших питань для кіберспорту є відсутність формальної та довговічної структури управління, яка б відповідала унікальним особливостям та обставинам кіберспорту [13, 15]. Тобто поточне управління та нормативне підґрунтя навколо кіберспорту є невизначеним. Кіберспорт – індустрія, яка швидко розвивається. Однак невідома структура управління галуззю сприяла ряду заходів, що підривають доброчесність [22, 25, 35].

Незважаючи на відсутність офіційних механізмів управління, індустрія кіберспорту продовжує розвиватися у фінансовому плані. Кіберспорт – це галузь, яка дуже стрімко розвивається. До прикладу дохід індустрії у 2019 році склав 957,5 мільйонів доларів США, що на 23,3 відсотка більше з 2018 року та прогнозований річний темп зростання на 15,5 відсотка між 2018 і 2023 роками [42]. Не дивно, що запропоновані фінансові винагороди спричинили збільшення кількості дій, що підривають доброчесність, подібних до звичайного спорту, таких як шахрайство, допінг, договірні матчі та незаконні азартні ігри [35, 36, 41]. Оскільки цю проблему не вирішували за допомогою традиційної політики чи правоохоронних механізмів, індустрія кіберспорту розпочала власну діяльність із сприяння доброчесності [38, 44].

Наразі спостерігається відсутність досліджень, які б зосереджувалися саме на управлінні кіберспортом і динаміці зацікавлених сторін. Крім того, існує потреба кращого розуміння та пояснення неузгодженостей, що

впливають на індустрію кіберспорту, з метою надання напрямків, за допомогою яких можна покращити моделі управління кіберспортом.

Мета роботи - дослідити систему управління кіберспортом та визначити ефективну модель управління кіберспортивною мережею.

Завдання дослідження:

1. Вивчити поняття та сутність управління в кіберспорті
2. Розглянути особливості управління кіберспортивними організаціями
3. Виявити проблеми управління в кіберспортивних організаціях
4. Дослідити зацікавлені сторони в системі управління кіберспортом
5. Визначити ефективну модель управління кіберспортивною мережею

Об'єкт – управління в кіберспорті.

Предмет – модель управління мережею кіберспорту

Методи: теоретичний аналіз отриманих даних, даних науково-методичної літератури та мережі Інтернет, опитування, методи математичної статистики, узагальнення.

Новизна роботи полягає в тому, що вперше:

- досліджено поточну систему управління кіберспортом та систематизовано дані щодо впливу різних факторів на розвиток і функціонування кіберспортивної мережі.

- визначено ключові та нові зацікавлені сторони в управлінні мережею кіберспорту

- виявлено проблеми в управлінні кіберспортивними організаціями
обґрунтовано ефективний підхід в управлінні мережею кіберспорту та фактори, що впливають на розвиток управління кіберспортом та визначено їх значимість для покращення управління в майбутньому.

Практична значущість роботи полягає в тому, що отримані результати дослідження були використані при вивченні дисципліни «Менеджмент в

кіберспорті» та «Теорія і методика підготовки в кіберспорті» для магістрів зі спеціалізації «Кіберспорт», та застосовані при проходженні науково-дослідної практики вересень – жовтень 2022 р.

Структура роботи. Кваліфікаційну роботу викладено на 59 сторінках тексту, вона складається зі вступу, 4 розділів, висновків, списку використаних джерел (55 джерел, з них 24 іноземних). Робота ілюстрована 4 рисунками та 1 таблицею.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КІБЕРСПОРТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Особливості управління в кіберспорті

Кіберспорт поєднує в собі характеристики традиційного спорту (змагальна складова), сфери розваг (емоційна складова) та ІТ-сфери (технологічна складова). Таке поєднання охоплює як унікальні, так і споріднені риси кожної сфери. Аналогічно із традиційним спортом, кіберсфера передбачає проведення змагань, існування команд, гравців, правил турніру і прагнення до перемоги. Це забезпечує високий рівень залученості рядових прихильників до процесу. Так же, як індустрія розваг, кіберспорт робить ставку на емоційній складовій, що дозволяє приваблювати велику кількість прихильників і становить інтерес для медіа. З точки зору спорідненості з ІТ-сферою, в кіберспорті ключові події відбуваються у віртуальному середовищі, що обумовлює потребу у спеціальних технологіях і програмному забезпеченні [3, 4].

Особливість управлінської роботи полягає в тому, що управляюча організація не бере участі у створенні матеріальних благ, але активно впливає на цей процес і тим самим стає провідним його компонентом. Відокремлення управлінської роботи від роботи, що виробляє матеріальні блага, не означає, що вона перебуває поза сферою виробництва [1, 21]. Робота керівника є частиною загальної роботи, але має свою специфіку. Зіставлення продуктивної та управлінської роботи можна провести за такими істотними ознаками: предмет роботи, мета і результат роботи, засоби роботи та її характер [5, 15].

Предмет роботи, мета і результат у підсумку стають виробничою працею. Її специфікою є координація та узгодження спільних дій працівників, що впливає із сутності управління, результатом яких є управлінське рішення. Робота в управлінні - це насамперед інтелектуальна робота, у процесі якої виробляються управлінські рішення. Поділ управлінської роботи пов'язаний з її ускладненням та інтенсивністю, що призвело до виникнення певних,

відносно самостійних видів робіт з управління - функцій управління, таких як: планування, організація, мотивація, контроль, регулювання тощо [7, 16, 28].

Найголовнішою функцією з перелічених можна виокремити контроль, оскільки абсолютно все має контролюватися. Контроль - це вид управлінської діяльності з метою утримування організації на обраній траєкторії розвитку за допомогою порівняння показників діяльності зі встановленими стандартами та вжиття необхідних заходів у разі відхилень.

Планування - це процес, що забезпечує взаємодію окремих видів ресурсів у межах обраного об'єкта управління, встановлює пропорції і темпи зростання.

Організація - полягає у встановленні постійних відносин і тимчасових взаємовідносин між усіма підрозділами організації, визначенні порядку та умов її функціонування.

Мотивація - це сукупність зовнішніх і внутрішніх сил, які спонукають людину до діяльності, задають межі та форми цієї діяльності і надають їй спрямованість, орієнтовану на досягнення певних цілей.

Регулювання - функція менеджменту з вивчення змін чинників зовнішнього середовища, що впливають на якість управлінського рішення та ефективність інноваційного менеджменту, вжиття заходів щодо доведення параметрів "входу" системи або процесів у ній до нових вимог "виходу" [5, 25, 28].

Важливим моментом у визначенні сутності управління є питання відносин управління або управлінських відносин. У процесі спільної діяльності люди й організації вступають у певні відносини між собою (договори, контракти, угоди).

Специфіка управлінської роботи полягає в тому, що для розв'язання завдань організації та ефективного керівництва нею відбувається її горизонтальний, вертикальний і функціональний поділ. Ці явища присутні в усіх організаціях [5, 22]. У результаті створюється певна організаційна структура, зрештою покликана поліпшити роботу організації.

Горизонтальний поділ зумовлений масштабом і різноманітністю управлінської діяльності, для виконання якої створюють відділи, групи, ділянки, факультети тощо. Вони називаються ланками управління. Поєднання кількох ланок на одному рівні становить щабель управління [5, 28]. Зміна масштабів і характеру роботи призводить до створення нових ланок, реорганізації та ліквідації старих.

Вертикальний поділ слугує для координації роботи нижніх ланок. Менеджери вищих ланок і щаблів, використовуючи вертикальний поділ управлінської праці, за допомогою наказів, розпоряджень, інструкцій та інших методів менеджменту керують у межах своїх повноважень, що є правом і обов'язком ухвалювати рішення з конкретної проблеми.

Функціональний поділ пов'язаний зі специфікою управлінських робіт, таких як планування, фінанси, контроль, облік тощо. Він знаходить своє відображення в обов'язках працівників кіберспортивних організацій [28, 40].

Сучасний кіберспортивний менеджмент породжує нові вимоги до працівників цієї професії, які мають виконувати відповідно й нові функціональні обов'язки. Як у кожній спортивній організації, так і в кіберспортивній - існує горизонтальний, вертикальний і функціональний поділ, на основі цього будується організаційна структура організації, яка покращує роботу організації.

1.2. Проблеми менеджменту в кіберспортивних організаціях

Кіберспорт перебуває на стику індустрії розваг, IT-сфери і спорту. Він володіє всіма ознаками, характерними для цих сфер: великим попитом в певній категорії споживачів; високим рівнем інформатизації та змагальною складовою. Окрім цього, він наділений ознаками ринку як економічної категорії, зокрема: заснований на товарних відносинах; передбачає активну взаємодію різних зацікавлених осіб; має конкурентний характер. В українському суспільстві досі точаться дискусії щодо його офіційного статусу, незважаючи на те, що він признаний як вид спорту на національному

рівні), впливу відеоігор на здоров'я підлітків, а також економічного потенціалу. В багатьох країнах світу, таких як Китай, США, Південна Корея, Франція, Німеччина, Швеція кіберспорт вже давно визнаний як офіційний вид спорту [29, 33, 34, 37]. В Україні його включено до переліку офіційних видів спорту лише в 2020 році (Наказу Міністерства молоді та спорту від 07.09.2020). Цей статус надав UESF ще більше повноважень для проведення офіційних змагань, запуск освітніх програм, формування мережі офіційних тренувальних баз збірних команд, присвоєння звань і розрядів спортсменам та інших кроків для розвитку кіберспорту в Україні [51]. Але тим не менш, на відміну від багатьох традиційних видів спорту, наші кіберспортсмени мають найвищі нагороди у багатьох дисциплінах, а обсяг ринку відеоігор щороку зростає.

Попри те, що кіберспорт було визнано офіційним видом спорту у нашій країні тільки наприкінці 2020 року, з 2018 року просуванням цієї індустрії займається Федерація кіберспорту України (UESF). UESF є членом ключових світових кіберспортивних організацій, що гарантує вітчизняним командам участь у міжнародних змаганнях з великими призовими фондами. Всього за останні чотири роки UESF провела більше 330 регіональних, національних та міжнародних турнірів, в яких взяли участь понад 40 тис. Гравців [51].

Кіберспорт в Україні в останні роки розвивається дуже стрімко, в основному завдяки Федерації кіберспорту України (UESF), яка має на меті створення інфраструктури масового кіберспорту по всій території України та проведення всеукраїнських шкільних, студентських і аматорських змагань [6, 51]. Не зважаючи на визнання кіберспорту на державному рівні в Україні, цей процес відбувся зовсім нещодавно, через що спостерігається великий дефіцит спеціальних знань в цій галузі. Проте, накопичення великої кількості знань та результатів досліджень у спортивному менеджменті протягом багатьох років є чудовою основою для кіберспорту. Але необхідно звернути увагу на певні відмінні характеристики цих компаній, які привертають увагу і які,

безсумнівно, становлять управлінські виклики, які необхідно вирішити. Деякі з них [9, 12, 17]:

- Це міжконтинентальні та мультикультурні компанії, у яких більшість працівників спілкуються лише цифровим способом і майже ніколи не спілкуються особисто. Управління людьми в цьому середовищі вимагає нового погляду.

- У зв'язку з цим торговельні, трудові, валютні та фіскальні відносини є дуже складними.

- Спонсорство, справжній двигун сектору, поєднує особистий характер (на заходах) із суто цифровими аспектами, маючи на увазі, що ці аспекти явно потребують розвитку.

- Зв'язок між клубами, гравцями, спонсорами та вболівальниками є прямим і живим. Комунікаційні, відтворювальні та бізнес-канали є абсолютною альтернативою традиційним каналам. Цифрові тубільці правлять, тоді як цифрові мігранти змушені стикатися з новою реальністю.

- Поняття управлінських навичок далеке від того, як ми їх знаємо сьогодні.

Наразі *в Україні* спостерігається *ряд проблем* у розвитку і функціонуванні кіберспорту. До найголовніших можна віднести проблеми менеджменту та відсутність комплексної системи розвитку і відповідної екосистеми [3, 13]. Разом з тим, виявилось що відносно низький рівень знання англійської мови також являється значною проблемою розвитку кіберспорту, оскільки це унеможлиблює співпрацю з закордонними партнерами, та колаборації гравців з різних країн для створення міжнародних команд.

Іншою проблемою, перед якою зіткнулося наше суспільство є незрілість та недосконалість екосистеми кіберспорту в цілому [12, 20, 49]. Якщо інфраструктура звичайного спорту вже давно сформована як у правилах, так і у практиках, то у кіберспорті усе постійно змінюється. Саме в зв'язку з цим зараз відкриваються спеціалізовані профільні навчальні заклади, які

займаються вивченням проблем саме кіберспорту і підготовкою кваліфікованих кадрів з цього напрямку.

Також окремої уваги заслуговує вирішення такої проблеми як нерівномірних розподіл призових фондів [13, 19]. Саме те, що вже на такій достатньо ранній стадії формування кіберспорту, на десятках турнірів у світі можуть бути багатомільйонні призові фонди, а в тисячах інших турнірів ці фонди складають суми у сотні разів менше - це не дає гармонійного розвитку всієї екосистеми.

Ще однією проблемою є розрізнення комп'ютерних ігор (кіберспорту) як професійного спорту і як дозвільницької активності [23, 26]. Загалом обсяги треш-контенту, які споживають сучасні юні геймери величезні, і одне з завдань федерації – відокремити цей треш та дати можливість дитині дізнатися про кіберспорт, і якщо у неї є таланти, то мотивувати її рухатися у цьому напрямку. Дитина повинна усвідомити, що є звичайний геймінг як малоефективне проведення часу, а є спорт, де треба готувати себе до перемог на змаганнях. У цьому сенсі у федерації є соціальна місія — створити умови, завдяки яким геймери почнуть конвертуватися у спортсменів, переможців.

З серйозною проблемою за останні роки зіткнулась вся індустрія через відсутність великих офлайн івентів, через пандемію та карантинні обмеження на проведення оф-лайн заходів. На початку пандемії, при запровадженні першого лок-дауну, відміна турнірів стала серйозною психологічною травмою для багатьох гравців: вони позбулися мотивації через неможливість задовольнити свої чемпіонські амбіції та виграти багатомільйонні призові. При цьому всьому, багато великих інвесторів та спонсорів роблять вливання у кіберспорт тільки завдяки оф-лайн івентам (можна повісити банер, налагодити контакт з аудиторією, роздати футболки з кепками та інший "мерч"), а відсутність таких заходів призводить до зменшення вливання спонсорських коштів і, відповідно, зниження сум призових фондів. Саме через згадані вище проблеми значно збільшилася кількість онлайн-турнірів, але зі значним зниженням призових фондів, не в

мільйони, а в сотні тисяч. Саме присвоєння кіберспорту статусу національного дозволить отримати необхідну підтримку Федерації з боку держави для вирішенні цих проблем, що є можливим лише у співпраці з державою.

Для кращого розуміння розберемо кіберспортивні організації, порівнюючи їх зі звичайними спортивними організаціями [1, 6, 8, 28]. Загалом, ієрархія традиційних спортивних організацій може бути застосована і до сфери кіберспорту. Таким чином, її можна представити у вигляді: федерація - ліга - комітет - клуб.

Індустрію всередині України популяризують та рухають вперед кілька федерацій та асоціацій на кшталт Федерації кіберспорту України, або Української асоціації електронного футболу, або Українська професійна кіберспортивна асоціація (UPEA).

Наразі у кіберспорті немає чіткої ієрархії, як у спортивних федераціях з традиційних видів спорту, та немає єдиної світової асоціації, яка контролює кіберспорт. Всі існуючі сьогодні кіберспортивні організації розвивають кіберспорт по-своєму, що і призводить до відсутності єдиної системи управління в цьому виді спорту.

Проблема в управлінні кіберспортом полягає в тому, що в кіберспорті права інтелектуальної власності належать розробникам ігор, на відміну від традиційних видів спорту, де вони не належать нікому. Тобто, кожен може організувати турніри по футболу, баскетболу, тощо, але є федерації чи асоціації, які контролюють спорт на всіх рівнях. В кіберспорті ж всю екосистему контролюють виключно видавці ігор. Асоціації та федерації у кіберспорті контролюють дуже мало, і в більшій мірі лише на національних рівнях.

1.3. Поняття та класифікація методів управління в кіберспорті.

Поняття метод універсальне. Цим словом позначають прийом або сукупність прийомів у будь-якій галузі людської діяльності, спосіб досягнення мети. У теорії управління соціально-економічними процесами методи управління визначають як способи впливу керуючого суб'єкта на керований об'єкт, керівника на підлеглих [7].

Метод управління фізичною культурою і спортом можна визначити як спосіб цілеспрямованого впливу керівника спортивної організації на підлеглих і здійснення контролю за їхньою діяльністю. Метод управління є специфічним способом розв'язання управлінських завдань і здійснення функцій фізкультурно-спортивного менеджменту.

Більшість дослідників [5, 7, 21, 32, 44] притримуються думки, що є три групи методів управління:

- 1) економічні методи управління у фізкультурно-спортивному менеджменті;
- 2) організаційно-правові (адміністративні) методи управління;
- 3) соціально-психологічні та педагогічні методи управління.

Ознакою цього угруповання є спосіб впливу на особистість і колектив загалом. Таких способів три: - матеріальна мотивація, що включає вплив на особистість і колектив через матеріальні інтереси за допомогою матеріального стимулювання; - владна мотивація, владний вплив, базується на властивих системі управління фізичною культурою і спортом відносинах влади і підпорядкування. Вплив тут здійснюється організаційно-адміністративними методами з метою виховання усвідомленої необхідності дотримання певного порядку і дисципліни праці; - соціальна мотивація ґрунтується на впливі через моральні інтереси за допомогою педагогічних і соціально-психологічних методів. Матеріальна, владна і соціальна мотивація взаємодіють, утворюючи єдину систему впливу [7, 28].

Економічні методи управління як в спорті в цілому, так і кіберспорті являють собою способи ефективного використання ринкових відносин для фізичного вдосконалення населення, для планомірного формування

економічних умов для занять фізичними вправами і спортом. Так можна припустити, що комплекс економічних методів управління у кіберспортивному менеджменті спирається на всю систему ринкових відносин - попит на фізкультурно-спортивні послуги та товари, ціноутворення на них, систему фінансування тощо.

До економічних методів відносяться: метод матеріального стимулювання, нормативно-економічний метод, метод прямого цільового фінансування. Істотне місце в економічному механізмі менеджменту посідає комерційний розрахунок, методи розрахунку ціни на фізкультурно-спортивні послуги та товари та ін. методи [7].

Організаційно-правові методи управління проявляються через механізм владної мотивації і залежить від набору заходів адміністративно-правового характеру. Організаційно-правові або як їх ще називають організаційно-адміністративні методи управління базуються на властивих системі управління фізичною культурою і спортом відносинах влади і підпорядкування. Під владою в строгому розумінні слова розуміють безумовне і повне підпорядкування всіх волі одного, а під авторитетом - підпорядкування волі однієї особи волі іншої [7, 22].

Сутність методів організаційно-адміністративного (правового) впливу полягає в: вираженні прямого впливу на керовану систему в цілому або на її елементи окремо; можливості ухвалення однозначного рішення, що не дає змоги виконавцю обирати між різними формами дій, як це притаманне іншим методам управління; обов'язковості положень, інструкцій, наказів, розпоряджень, вказівок і резолюцій керівника спортивної організації, невиконання яких розглядають як порушення службової дисципліни, що тягне за собою дисциплінарне стягнення.

Організаційно-адміністративні методи управління прийнято поділяти на три групи: 1) організаційно-стабілізаційні (регламентувального впливу); 2) розпорядчі; 3) дисциплінарні.

Методи організаційно-стабілізаційного або інакше регламентувального впливу посідають центральне місце серед названих методів. Вони включають: а) регламентування; б) нормування; в) інструктування.

Організаційне регламентування як метод управління фізичною культурою і спортом являє собою досить жорсткий спосіб організаційного впливу. Регламентація - встановлення певних соціальних правил, точних приписів до дії, рамки поведінки органу управління, його структурного підрозділу, керівника. Організаційне регламентування полягає в розробленні та введенні в дію положень, статутів організацій фізкультурно-спортивного спрямування, посадових інструкцій та інших документів, які є обов'язковими для виконання і діють протягом точно визначеного цими положеннями періоду часу [5, 7, 21]. Склад регламентуючих організаційних документів можна конкретизувати таким чином.

1. Посадове регламентування діяльності окремих працівників фізичної культури і спорту, що здійснюється;
2. Статути і положення, договори та угоди, що регламентують внутрішній порядок роботи організації;
3. Документи, що регламентують порядок проведення фізкультурно-спортивних заходів і напрямів фізкультурної роботи;
4. Документи загально-галузевого характеру, що встановлюють порядок функціонування фізичної культури як галузі загалом або її основних підсистем.

Організаційне планування визначає порядок виконання розпорядчих актів. Його мета - створення чіткої цілеспрямованої і злагодженої роботи органу управління в майбутній календарний період часу [21]. Організаційні плани у фізкультурних організаціях складають на рік, півріччя, квартал, місяць.

Розпорядчий вплив як метод управління включає різні способи поточної організаційної роботи. До складу розпорядчих впливів входять:

- прийняття постанов;

- видання наказів;
- вказівки;
- розпорядження;
- резолюції.

Методи дисциплінарного впливу, що полягають у встановленні відповідальності. Виділяють такі види відповідальності: а) особисту; б) колективну; в) матеріальну; г) моральну; д) службову.

Соціально-психологічні та педагогічні методи можна поділити на три групи: а) загальні; б) творчі; в) гальмівні.

До загальних методів слід віднести: привчання; вправу; поєднання матеріального і морального стимулювання. До творчих належать метод переконання, організаційне планування, схвалення і заохочення, залучення фахівців і вболівальників до управління через громадські об'єднання. До гальмівних методів включають засудження і покарання [5, 7, 28].

Так чи інакше, якщо розглядати методи такого впливу, то в більшій мірі вони стосуються дисциплінарного та виховного впливу і контролю за діяльністю як організації, так і конкретного спортсмена. Разом з тим, це та група впливу, яке в найбільшій мірі стосується саме управління діяльністю спортсменів анаж цілих організацій в педагогічному аспекті. Саме до цієї групи методів відноситься і метод стимулювання – як матеріального, так і морального.

Попри загальні методи управління, є ще один метод, притаманний саме спортивному менеджменту – це спортивне змагання, яке можна розглядати як комплексний метод управління в спорті [21]. Загалом, спортивне змагання являє собою один із видів педагогічно-організованої змагальної діяльності, у якій реалізуються фізичні здібності спортсменів, формується соціальний позитивний досвід змагальної діяльності, а також задовольняються спортивно-видовищні потреби населення.

Змагання становить внутрішню сутність спорту як масового соціального явища. Тому сам спорт можна певною мірою розглядати як діяльність для

забезпечення функціонування та розвитку змагань. Схематично спортивне змагання складається з таких елементів: предмета змагань (виду спорту або фізичних вправ); суддівства (правил, норм, критеріїв і технології визначення місць суперників); спортсменів-учасників змагань; уболівальників і глядачів [5, 7].

Прояв соціальних функцій спортивних змагань здійснюється в соціально-педагогічній системі, основними структурними елементами якої є, по-перше, педагогічно-організована змагальна діяльність спортсменів, що змагаються, і, по-друге, фізкультурно-спортивна діяльність глядачів. Остання являє собою один із видів соціальної діяльності, у процесі якої у людей формуються фізкультурні знання, вміння та навички.

Кіберспортивна діяльність проявляється у стосунках людей, у їхньому спілкуванні. У процесі спортивних змагань зв'язки людей відбуваються за такими каналами: 1) спортсмен-спортсмен; 2) спортсмен-глядач; 3) глядач-спортсмен; 4) глядач-глядач тощо.

У зв'язку з цим слід виокремлювати два види функцій спортивних змагань: 1) внутрішньо-спортивні функції і 2) зовнішні соціально-педагогічні функції.

Під час виокремлення внутрішньо-спортивних функцій слід виходити з того, що основним продуктом змагання є результат - зайняте місце, перемога, призові, встановлений рекорд і пов'язане з цим відповідне видовище. На цій підставі центральною внутрішньо-спортивною функцією спортивних змагань слід вважати визначення ієрархії місць суперників і спортивних команд, що змагаються.

Серед зовнішніх, по відношенню до змагань, функцій слід відзначити морально-регулятивну і гедоністичну функції, функцію відпочинку і розваги, комунікативну функцію.

Спортивні змагання забезпечують можливість задоволення різних естетичних потреб людей, виконуючи гедоністичну функцію. Основними факторами естетичного впливу спортивних змагань на підростаюче покоління

є сприйняття красивих, досконалих пропорцій статури атлетів, радість, викликана перемогами улюблених спортсменів, висока культура рухів тощо. Спортивні змагання виконують функцію відпочинку та розваги населення, забезпечуючи задоволення його потреб в емоційній розрядці.

Характерною рисою сучасного спортивного змагання, поряд зі змагальністю, є видовищність, що сприяє їхній дієвості та масовості. Особливо це актуально якщо зважати на масовість кіберспортивної прихольницької аудиторії, яка стає можливою завдяки сучасним засобам інформаційних технологій та комунікацій, які транслюють свої змагання по всьому світу, тим самим, залучаючи величезну глядацьку аудиторію.

1.4. Система кіберспорту: її управління, раціональність та форми

Щоб розібратися в управлінні системою кіберспорту, важливо мати початкове розуміння її учасників та їхніх стосунків. Шольц [46] зазначає, що індустрію кіберспорту з різними зацікавленими сторонами можна розглядати як переплетену мережу, де зацікавлені сторони потребують один одного для роботи та досягнення успіху [46]. Хоча кіберспортивні організації кидають виклик існуючим бізнес-моделям, вони є частиною створення цінностей. В багатьох кіберспортивних організаціях спостерігається відсутність державного регулювання та юридичних можливостей некомерційних стратегій.

В екосистемі кіберспорту кіберспортивні гравці разом із розробниками ігор, професійними гравцями та командами, а також організаторами турнірів є внутрішньою функціонуючою ланкою. Окрім цих суб'єктів, інші зацікавлені сторони, такі як медіа, спонсори, інвестори, постачальники, провайдери та акціонери, також взаємодіють один з одним, надаючи ресурси для розвитку екосистеми. Індустрію кіберспорту рухають інновації та технології, а також взаємозв'язок творчих людей, які намагаються використовувати технології в повній мірі. Це унікальне середовище, яке відповідає менталітету стартапів і розуміння взаємозв'язку, призвело до створення чіткої мережі зацікавлених

сторін. Незважаючи на те, що індустрія кіберспорту постійно розвивається, цей посилений взаємозв'язок підкреслює важливість мережі бізнес-моделей, у якій бізнес-моделі кожної зацікавленої сторони взаємодіють з іншими бізнес-моделями, що призводить до збільшення прибутковості всієї системи.

Мережа бізнес-моделі зосереджена на інтеграції цінностей з наголосом на співпраці, а не на загрозі. Існують загрози входження нових компаній, влада покупців і постачальників, ризик заміни та конкурентне суперництво, але існує також потреба у співпраці для використання синергії [23, 30, 38].

Тим не менш, не всі кіберспортивні організації дотримуються такої моделі. Наприклад, такі організації, як міжнародні та національні кіберспортивні асоціації, не керуються бізнесом, а натомість зацікавлені в стійкості екосистеми кіберспорту на міжнародному та національному рівнях. Іншим обмеженням бізнес-перспективи є те, що гравці розглядаються лише як зацікавлені особи для монетизації, без урахування проблем здоров'я та соціальних проблем, з якими вони можуть зіткнутися. Зрештою, якщо розглядати екосистему кіберспорту як мережу, то відсутність некомерційних учасників і подальших соціальних вимірів викликає потребу менше покладатися на бізнес-підхід і прийняти управління всією мережею кіберспорту в цілому.

Управління мережею, на відміну від бюрократичних структур всередині організацій і офіційних договірних відносин між ними, відноситься до координації складних продуктів або послуг мережею організацій у невизначеному та конкурентному середовищі [38]. Мережа містить групи принаймні з трьох юридично автономних організацій, які працюють разом для досягнення не лише індивідуальних цілей, але й колективної мети, яку жоден учасник не може створити самотійно [43]. Щоб дослідити модель управління кіберспортом і можливу траєкторію її розвитку, необхідно зрозуміти раціональність, форми, а також еволюцію управління мережею.

Деякі автори [30, 39, 45, 46] пропонують чотири раціональні шляхи управління мережею: субстанційна раціональність; процедурна

раціональність; нормативна раціональність; раціональність переговорів. Де субстанційна раціональність — це ієрархічне управління суспільством, яке зазвичай практикується державою. Процедурна раціональність впливає з ринково-орієнтованого мережевого управління, яке обирає менше втручання держави та більше ринкових процедур і правил. Нормативна раціональність робить наголос на «неформальному секторі» або громадянському суспільстві як механізмі управління суспільством [39, 45]. Раціональність переговорів визнає, що насправді не завжди існує чіткий вибір між державою, ринком і громадянським суспільством [44, 45].

Грунтуючись на різних варіантах взаємодії між членами мережі, управління мережею може проявляти різні форми. Спираючись на дані літератури [43] можна виділити три форми управління мережею: - спільна; - провідна організація; - адміністративна організація мережі [45]. Спільне управління є основною формою управління мережею. Нею керують самі учасники мережі, не маючи окремого офіційного органу управління [38].

Управління провідною організацією характеризується досить централізованим та посередницьким характером управління мережею з асиметричною владою між провідною організацією та групою слабших організацій. Управління провідною організацією відбувається, коли одна організація має достатні ресурси та легітимність, щоб відігравати провідну роль, або через її центральне положення в потоці клієнтів і ключових ресурсів. Усі основні дії на рівні мережі та ключові рішення координуються цим єдиним учасником [38, 44].

Адміністративна організація мережі, подібно до моделі провідної організації, часто є централізованою, а мережевий менеджер відіграє ключову роль у координації та підтримці мережі. Адміністративну організацію мережі може бути сформульовано на основі внутрішнього сприйняття керівництва взаємозалежних організацій, наприклад, коли існує відносно велика кількість організацій або коли є потреба врахувати різноманітний досвід і розбудову легітимності мережі [44]. Це достатньо поширена форма управління в

спортивному секторі, де спортивні керівні органи (наприклад, Всесвітнє антидопінгове агентство (WADA)) діють як Адміністративна організація мережі для організацій-членів [32].

Окрім вищезазначеного, мережі піддаються змінам, оскільки учасники мережі постійно пристосовуються до складності, взаємозалежностей і динаміки [40]. Дослідження різних авторів [18, 27, 30, 40, 44] показали різні чинники, які спонукають до еволюції форм мережевого управління. Наприклад, еволюція мережевого управління загалом йде за логікою пошуку більшої ефективності. Мережа спільного управління може розвинути до провідної організації або адміністративної, оскільки мережа зростає в розмірах і вимагає більш ефективного управління мережею. Крім того, виходячи з теорії залежності від ресурсів, мережі розвиваються у формах, щоб вони були краще позиціоновані для доступу до цінних і рідкісних ресурсів (наприклад, знань або технологій) і для підтримки конкурентної переваги в цілому [31]. Побудова легітимності є ще одним важливим фактором, який впливає на розвиток мережі [48]. Для підтримки мережі важливо, щоб внутрішні та зовнішні групи сприймали високий статус і довіру [40]. Зовні мережа може коригувати свою стратегічну структуру відповідно до соціально-політичного середовища, наприклад, звертаючись до урядових правил, постанов і стандартів, щоб отримати легітимність серед широкого кола зацікавлених сторін; внутрішньо мережа також може змінити свою культуру для вирішення індивідуальних інтересів і чесного ставлення до співробітників і клієнтів [17, 44].

Отже, в результаті різних впливових факторів три форми управління мережею, представлені вище, можуть розвиватися від базової форми (тобто спільного управління) до двох інших форм (тобто провідної організації або адміністративної) [38]. Мережа управління провідною організацією виникає, коли одна організація в початковій мережі зростає у потужності та життєздатності та захоплює найважливіші та незамінні ресурси (наприклад, основні технології чи інтелектуальну власність). Провідна форма організації

може стати адміністративною, коли потужна організація більше не підтримує внутрішню легітимність і їй не довіряють члени; тому необхідно створити незалежну організацію, яка представлятиме інтереси мережі [38, 44]. Перехід від форми спільного управління або провідної організації до форми Адміністративної організації мережі передбачає зміну факторів непередбачених ситуацій, таких як розсіяна довіра між членами або відсутність владної організації в мережі, яка б керувала іншими членами. Зовнішньо кажучи, це може бути примусова сила, наприклад уряд, нав'язаний мережі та зобов'язуючий формувати форму Адміністративної організації мережі через занепокоєння щодо мережі.

Висновки до розділу 1

В кіберспорті існує схожа з традиційними видами спорту організаційна структура, яка представлена кіберспортивними федераціями, лігами, комітетітетами, клубами. В Україні кіберспорт офіційно визнано видом спорту з 2020 року. Сьогодні в Україні є декілька кіберспортивних організацій, серед яких: Ukrainian Esport Federation, UESF (Федерація кіберспорту України), Esports Ukraine ESFU (Федерація кіберфутболу України), Українська Професійна Кіберспортивна Асоціація.

В кожній організації існує горизонтальний, вертикальний та функціональний поділ, на основі цього і будується організаційна структура організації, яка направлена на покращення роботи організації.

Важливим фактором розвитку та управління мережею кіберспорту є легітимність національних та міжнародних керуючих організацій. Для підтримки мережі важливо, щоб внутрішні та зовнішні групи сприймали високий статус і довіру таких організацій.

Більшість кіберспортивних організацій сьогодні користується бізнес-моделлю управління мережею, яка зосереджена на інтеграції цінностей з акцентом на співпраці, а не на загрозі. Проте, існують і певні загрози: входження нових компаній, влада покупців і постачальників, ризик заміни та

конкурентне суперництво, але існує також потреба у співпраці для створення ефективних колаборацій між організаціями та зацікавленими сторонами.

Найпоширеніша форма управління в спортивному секторі сьогодні представлена як Адміністративна організація мереж, де існує відносно велика кількість організацій або коли є потреба врахувати різноманітний досвід і розбудову легітимності мережі. Для кіберспортивної мережі це може бути найбільш ефективна модель управління.

РОЗДІЛ 2

МЕТОДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

2.1. Методи дослідження

Для вирішення поставлених задач нашого дослідження з визначення особливостей та ключових організацій в управлінні мережею кіберспорту, а також сучасних підходів до процесу управління в цьому напрямку. Нами були використані наступні методи наукового дослідження:

- теоретичний аналіз отриманих даних, даних науково-методичної літератури та мережі Інтернет;
- опитування;
- методи математичної статистики;
- узагальнення.

2.1.1. Теоретичний аналіз отриманих даних, даних науково-методичної літератури та мережі Інтернет. Аналіз тематичних досліджень з досліджуваного питання, є доцільним з огляду на використання якісних даних. Саме тому, в нашому дослідженні було проаналізовано інформацію з веб-сайтів, офіційні прес-релізи та новини, отримані з веб-сайтів кіберспортивних федерації, асоціацій та організацій. Документи вивчалися на предмет: зацікавлених сторін в кіберспорті та управлінні процесом; наявність сучасних вітчизняних та світових кіберспортивних організацій в цій індустрії; наявності ознак спроб асоціацій набути легітимності; визначення сучасних підходів до управління організацією в кіберспорті. Використання даного методу дозволило створити повну уяву про стан об'єкту та предмету досліджень.

Загалом проаналізовано 54 джерела, як науково-методичних, так і веб-сайтів.

2.1.2. Опитування. Дослідження з діагностики управління спортивною організацією проводилося за допомогою опитування. В якості дослідницького інструментарію використовувався підхід, заснований на анкетному

опитуванні, який дозволив виявити зацікавлені сторони в кіберспорті та розділити їх на ключових та нових стейкхолдерів. Окрім цього, воно дозволило встановити значимість ключових стейкхолдерів в процесі управління мережею кіберспорту, а також визначити переваги та недоліки розвитку індустрії кіберспорту. В ролі респондентів виступили спеціалісти, що працюють у різних сферах кіберспорту, як аматорського, так і професійного, які мають практичний досвід роботи в асоціаціях, федераціях чи інших кіберспортивних організаціях. Загалом в опитуванні взяли участь 18 респондентів.

Розроблена анкета складалася з 10 пунктів, закритих та відкритих запитань, орієнтованих на характеристику системи управління в кіберспорті, які дозволили провести діагностику внутрішнього та зовнішнього середовища спортивної організації. При розробці анкети особливу увагу було приділено таким темам: розвиток поточної моделі; екосистема кіберспорту та домінуюча позиція видавця; сприйняття легітимності асоціацій з точки зору стейкхолдерів; ймовірний розвиток подій у майбутньому.

2.1.3. Методи математичної статистики. В якості основних методів математичної статистики були використані статистичні та математичні методи обробки та інтерпретації результатів анкетування, а також метод використання середніх арифметичних величин. Обробка даних здійснювалась за допомогою пакета даних MSExcel. Вибір методів математичної статистики здійснювався на підставі рекомендацій, викладених у спеціальній літературі, щодо особливостей застосування математичних та статистичних методів у спорті [10, 24].

2.1.4. Узагальнення. Системний та теоретично обґрунтований підхід до аналізу тексту є обов'язковим для узагальнення теоретичного матеріалу. Використання цього методу дозволило структурувати отримані результати, групувати основних стейкхолдерів мережі кіберспорту, та виявити найбільш ефективні підходи до управління кіберспортивними організаціями.

2.2. Організація дослідження

1-й етап (листопад-січень 2021-2022 р.) – визначення теми, мети і завдань дослідження, складання плану роботи, аналіз науково-методичної літератури за напрямком дослідження, аналіз даних щодо особливостей процесу управління в кіберспортивних організаціях, підготовка вступу до першого розділу кваліфікаційної роботи.

2-й етап (лютий – вересень 2022 р.) – проведено опитування спеціалістів з кіберспорту, визначено ключових та нових стейкхолдерів в сфері управління кіберспортом, узагальнено основні проблеми в управлінні кіберспортивними організаціями. Оброблено результати опитування та підготовано другий та частину 3 розділу науково-дослідної роботи.

3-й етап (жовтень – листопад 2022) – проведено узагальнення результатів дослідження, доопрацювання третього розділу кваліфікаційної роботи, висновків та списку літератури, сформовано практичні рекомендації до застосування результатів проведеного дослідження. Остаточне оформлення роботи. Підготовка доповіді до захисту.

РОЗДІЛ 3

ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ В УПРАВЛІННІ КІБЕРСПОРТОМ

3.1. Визначення зацікавлених сторін (стейкхолдерів) в системі управління кіберспортом

Одним із перших завдань дослідження було скласти вичерпний список зацікавлених сторін кіберспорту, визначивши, чи є вони ключовими (тобто ядром екосистеми) чи такими, що виникають (тобто з'являються в екосистемі, щоб допомогти вирішити проблеми, які ключові стейкхолдери не можуть вирішити). Для визначення всіх сторін-учасників процесу кіберспортивної діяльності був проведений аналіз літературних даних та даних мережі Інтернет, який дозволив виявити всіх стейкхолдерів в системі управління кіберспортом [39, 47, 48, 50], які були розділені на дві категорії: ключові та нові (рис. 3.1).

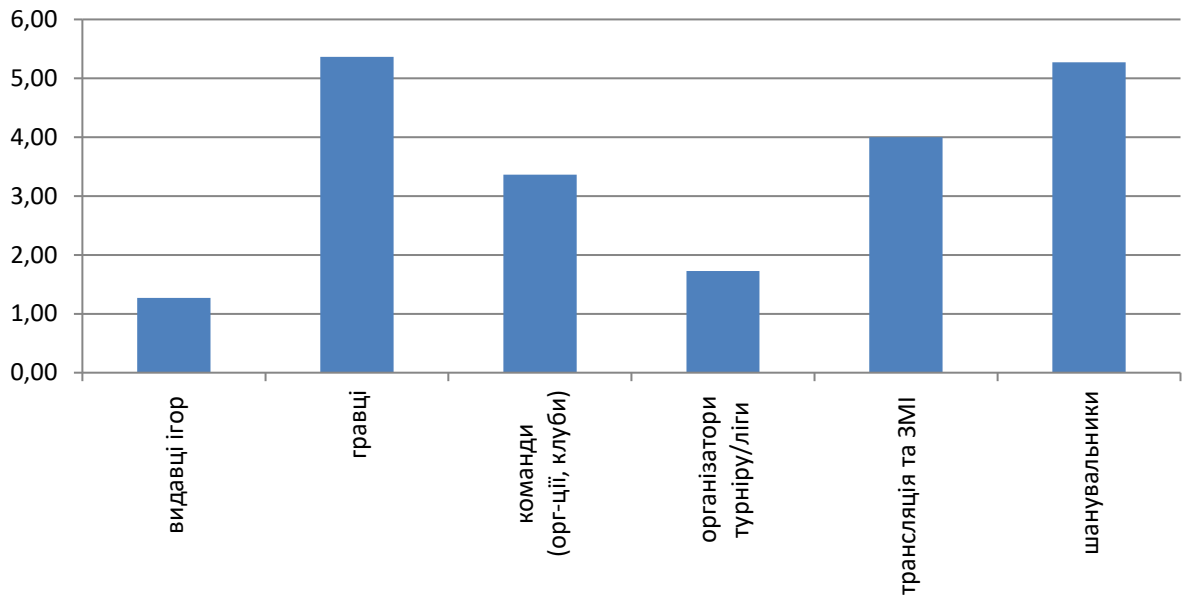


Рис. 3.1. Ключові та нові зацікавлені сторони в системі управління кіберспортом

Так, до ключових зацікавлених сторін в системі управління кіберспортом можна віднести: видавців ігор (компанії, які публікують відеоігри, створені внутрішніми або зовнішніми (тобто шляхом фінансування зовнішніх розробників для створення ігор) і зберігають інтелектуальну власність відеоігор); гравців (професійні та досвідчені геймери); команди (група гравців, які разом змагаються за перемогу в кіберспортивній події); організаторів турніру/ліги (кіберспортивні події, у яких гравці та/або команди змагаються між собою з метою перемогти); трансляцію та ЗМІ (медіа компанії та мовники, які розповсюджують кіберспортивний контент онлайн або офлайн (наприклад, Twitch)); спонсорів (комерційні бренди, які спонсорують кіберспортивних гравців, команди чи події для просування свого іміджу); шанувальників (глядачі кіберспортивних ігор).

Що ж стосується нових зацікавлених сторін, то все ж таки доречно винести до цієї категорії певні організації, які можуть виступати окремими суб'єктами управління і як офіційні організації з'явилися відносно недавно. Серед них можна виділити: кіберспортивні асоціації та федерації (як національні, так і міжнародні); державні установи (державна організація із законними правами управління кіберспортом); самопроголошені організації опікунів промисловості (комісія доброчесності в кіберспорті; торгові організації ігрової індустрії).

Для визначення стейкхолдерів, що мають найбільший вплив на управління мережею кіберспорту нами було проведено опитування, в якому взяли участь спеціалісти в галузі кіберспорту, з досвідом 5 і більше років. Ми запропонували їм визначити значимість тих чи інших зацікавлених сторін на процес управління в кіберспорті (рис. 3.2)



* - найбільш значимий фактор має найнижчий бал

Рис. 3.2. Визначення значимості ключових стейкхолдерів в управлінні кіберспортом

Проаналізувавши отримані результати, ми бачимо, що серед *ключових зацікавлених сторін* домінуючою силою визначені видавці ігор. Загалом, видавці ігор — це компанії, які видають відеоігри; вони фінансують дизайн, розробку, маркетинг і розповсюдження відеоігор, відповідно вони є кінцевими власниками інтелектуальної власності відеоігор [34, 36]. В першу чергу, такі результати можна пов'язувати з тим, що кожною кіберспортивною грою керує її видавець, і різні видавці можуть мати власні підходи до управління [11, 48]. Саме через це, можна стверджувати, що сьогодні мережа управління кіберспортом є фрагментованою за своєю природою.

Деякі видавці ігор мають більш досконалі механізми керування, ніж інші, проте, незважаючи на розбіжності в їхніх керівних підходах, роль видавців у різних кіберспортивних видах дуже схожа, і саме через це, видавці ігор кіберспортивного спрямування сприймаються спеціалістами як центр мережі управління кіберспортом.

На даному етапі розвитку кіберспорту, саме видавці ігор мають абсолютну владу в управлінні індустрією кіберспорту, оскільки вони є власниками ігор, яким належать всі інтелектуальні права на ігри і відповідно вони диктують і правила проведення змагань. Видавці контролюють кіберспорт як продовження своєї маркетингової діяльності. Кіберспорт є менш стабільною галуззю порівняно з іншими через постійні оновлення, зміни та видалення відеоігор видавцями. Оскільки в управлінні кіберспортом домінують видавці, тому вони, як правило, виявляють інтерес до управління кіберспортивними іграми, щоб забезпечити підтримку своєї популярності та репутації.

На друге місце спеціалісти з кіберспорту віднесли організаторів змагань (ліг або турнірів). Варто звернути увагу що різниця в думці експертів між цими двома стейкхолдерами, в порівнянні з іншими, була досить невелика. Це може свідчити про значний вплив організаторів ігор на управління мережею кіберспорту, наприклад через тісне співробітництво з видавцями ігор задля покращення процесу управління мережею в цілому. Використовуючи ліцензійні угоди для створення структури управління, видавці гарантують, що зацікавлені сторони, наприклад організатори турнірів, дотримуються їхніх інтересів. Таким чином, виникає мережа з видавцями, як найвпливовішою групою організацій, та великими організаціями, що організують та проводять великі кіберспортивні турніри (табл. 3.1).

Аналізуючи систему управління в кіберспорті, стає зрозумілим, що організатори турніру чи ліги забезпечують додатковий рівень обмежень і правил. Наприклад, ESL (відома як Electronic Sports League, є організатором і виробничою компанією кіберспорту, яка виробляє змагання з відеоігор по всьому світу) створила збірку правил для гравців, команд і спонсорів, пов'язаних з їхніми змаганнями, включаючи заборони гравців або команд і покарання за переслідування (ворожі висловлювання, образливу поведінку або словесні образи, пов'язані зі статтю, гендерною ідентичністю та

самовираженням, сексуальною орієнтацією, расовою, етнічною приналежністю, інвалідністю, зовнішністю, розміром тіла, віком або релігією) [34, 50].

Таблиця 3.1

Найбільші організації, що проводять турніри з різних дисциплін

Організації (організатори змагань)	Країни, в яких проводять	Призовий фонд (млн. дол. США)	Кількість країн-учасниць	Основні спонсори
WCG	Південна Корея, США, Сінгапур, Італія, Німеччина, Китай	> 20	78	Samsung, Microsoft
ESWC	Китай, Франція, Південна Корея	> 2	53	Plantronics, Benq, Ubisoft, Activision, Valve
ESL	Німеччина, Польща, США, Франція, Італія	> 10	91	Asus, Intel, Nvidia, HyperX

На третє місце за значимістю серед ключових стейкхолдерів в управлінні кіберспортом респонденти поставили кіберспортивні клуби та організації. В першу чергу це може бути пов'язано з їх організаційною структурою, оскільки до складу цих організацій входить персонал, що виконує різні ролі і функції. Одними з них є менеджери команди, клубу, організації, які безпосередньо беруть на себе обов'язки в регулюванні та управлінні діяльністю своїх підлеглих і можуть комунікувати з іншими організаціями для створення найкращих умов своїм командам. На відміну від організаторів змагань, роль менеджера клубу в управлінні цілою мережею є досить незначною, оскільки вони не взаємодіють на пряму з видавцями ігор, які просто не можуть контактувати з величезною кількістю менеджерів різних команд. Саме для цих

цілей повинні бути створені офіційні міжнародні організації (федерації чи асоціації), які б мали юридичну силу, та з якими могли б співпрацювати видавці ігор в плані регулювання та управління кіберспортом.

Якщо проаналізувати гравців та шанувальників кіберспорту в структурі управління мережею – побачимо, що вони існують як окремі одиниці, так і взаємодіють на віртуальній платформі між собою. Гравці можуть об'єднуватися в команди, щоб тренуватися на різних рівнях. Фанати можуть спостерігати за грою інших людей, щоб навчитися певним ігровим навичкам. Якщо ці групи не пов'язані з організованими змаганнями, такими як турніри чи ліги, вони часто не керуються безпосередньо видавцями. Можливо саме через те, що гравці або шанувальниками є безпосередніми учасниками кіберспортивного змагання і в більшій мірі зацікавлені у виборі найзручніших та найоптимальніших організаційних та управлінських рішень в проведенні кіберспортивних змагань, респонденти розподілили їх на 4 та 6 місця відповідно, оскільки управлінські процеси залежать від них в найменшій мірі – вони є споживачем готового продукту і умов які він пропонує.

Приблизно така ж ситуація відносно трансляторів, коментаторів, стрімерів та ЗМІ в структурі управління кіберспорту. Вони так само як і спортсмени пристосовуються до тих умов які пропонують їм організатори змагань або видавці ігор, і в основному націлені на виготовлення свого продукту через умовну взаємодію з гравцями.

Проте, якщо розглядати питання взаємодії спортсменів і видавців ігор, наразі спостерігається проблема стосовно переходу геймерів з аматорського на напівпрофесійний або професійний рівень. Наразі цей процес виходять за межі центрального регулювання, оскільки видавці ігор не організують шлях аматора до професіонального рівня. На жаль, сьогодні в Україні, та і загалом в світі, незважаючи на беззаперечне лідерство видавців ігор в управлінні індустрією кіберспорту на професійному рівні, вони не проявляють жодної зацікавленості в управлінні всією індустрією на всіх рівнях, зокрема не

координують дії на мережевому рівні, які можна вважати основними (експлуатація гравців-аматорів, які мають професійний потенціал).

Оскільки всі основні дії на рівні мережі та ключові рішення мають координуватися головною організацією, станом на сьогодні та в тих реаліях які ми спостерігаємо, видавці ігор не можуть вважатися головною організацією всієї мережі управління кіберспортом. Наслідком є те, що діяльність, яка не координується видавцями ігор, вимагає регулювання з боку інших учасників. У результаті в галузі починає з'являтися низка зацікавлених сторін, які сприяють управлінню мережею.

Саме в зв'язку з цим, ми вважаємо доречним винести офіційні організації в структурі функціонування кіберспорту як *нові зацікавлені сторони* в управлінні цією галуззю. Виходячи з їх цілей та засобів організації діяльності, можна виділити два типи таких стейкхолдерів: національні та міжнародні кіберспортивні (керівні) органи (асоціації, федерації, державні установи); самопроголошені організації галузі (рис. 3.1).

Щоб представляти та захищати свої інтереси, деякі організатори кіберспортивних ліг/турнірів, команди та гравці співпрацюють, щоб створити національні чи міжнародні керівні організації кіберспорту окремо від видавців ігор. Можливо саме це стало ключовим чинником, що призвело до створення більш ніж однієї кіберспортивної організації. Наразі три світові організації претендують на статус міжнародної керівної організації кіберспорту:

- Міжнародна федерація кіберспорту (IeSF), членами якої є 63 національні кіберспортивні організації [37];

- Всесвітня кіберспортивна асоціація (WESA), що стала результатом спільних зусиль професійних кіберспортивних команд та організаторів турнірів (наприклад, ESL) [50];

- Глобальна федерація кіберспорту (GEF), дуже подібною до IeSF за своєю метою, співпрацює з одним із найбільших видавців ігор, Tencent, щоб створити галузеві рекомендації.

Не зважаючи на схожість функціонування і задачності цих кіберспортивних організацій з класичними видами спорту, все ж таки є одна значна відмінність - жодна з цих організацій не набула легітимності, необхідної для управління кіберспортом у всьому світі. Ці організації мають досить незначний вплив, оскільки в професійному кіберспорті протистояння гравців ведеться не на державному рівні (країна проти країни), а на індивідуальному (команда проти команди, де гравці з різних країн можуть об'єднуватись в одну команду, не виступаючи під прапором жодної країни), саме через це, згадані вище організації, не мають повноважень нав'язувати правила, щоб діяти як керівний орган, оскільки абсолютне авторство та ініціативність в організації і проведенні змагань залишається за видавцями ігор, оскільки на юридичному рівні ніхто не має право керувати грою без дозволу видавців ігор.

На національному рівні рідко виникає проблема наявності кількох керівних органів кіберспорту в одній країні. До прикладу, Австралійська асоціація кіберспорту (AESA), яка є членом IeSF, зосереджується на офіційному визнанні кіберспорту як виду спорту в Австралії [53]. Британська асоціація кіберспорту (BESA), яка є членом Глобальної федерації кіберспорту (GEF), зосереджується на навчанні та просуванні кіберспорту на масовому рівні [53]. Схожа картина представлена і в Україні зі своєю Федерацією кіберспорту України (UESF), яка є членом IeSF, Global Esports Federation (GEF), Esports Europe Federation (EEF), World Esports Consortium (WESCO), Belt and Road International Esports Association Alliance (B&R IEAA). Її головною метою є популяризація й розвиток комп'ютерного спорту в Україні [51]. Варто зазначити, що замість того, щоб претендувати на роль керівного органу кіберспорту в певній країні, вищеперераховані національні кіберспортивні організації визнали, що вони не є керівними органами, а є національними органами популяризації і розвитку кіберспорту у своїх країнах.

До основних напрямків розвитку кіберспорту в Україні на рівні управління Федерацією кіберспорту України (UESF) є:

- залучення великого бізнесу, спонсорів, партнерів та однодумців для формування, тренування і розвитку українських команд, підвищення їх конкурентоспроможності;

- розвиток Українського кіберспорту та побудова сучасної кіберспортивної екосистеми та інфраструктури в країні;

- проведення аматорських та професійних кіберспортивних змагань;

- створення регіональних та всеукраїнських ліг (студентських, шкільних, напівпрофесійних тощо) на постійній основі;

- популяризація здорового способу життя та правильного підходу до тренувального процесу в рамках заняття комп'ютерним спортом серед молоді;

- виховання гравців, створення кіберспортивних шкіл для гравців, тренерів, коментаторів, аналітиків, стримерів тощо. А також перетворення України на привабливий майданчик для проведення світових чемпіонатів;

- захист інтересів кіберспортсменів;

- впровадження освітніх проєктів для працівників галузі;

- розробка регламентів, правил змагань, рекомендацій та мануалів.

- створення кіберспортивної школи для майбутніх професійних гравців, тренерів, коментаторів, аналітиків, стримерів [51].

Наразі більшості федерацій з кіберспорту різних країн, в тому числі і України, складно мати ефективний підхід до управління в своїх країнах, тим самим запровадивши правила для цілої індустрії кіберспорту. Оскільки всі спортсмени що приймають участь в змаганнях виступають не від імені національної команди, а як самостійні гравці, вони завжди в праві обирати під правилами і обмеженнями якої організації їм зручніше і ефективніше працювати. Таким чином, вводячі певні обмеження або правила на національному рівні, у національних федерацій є великий ризик втратити свій кіберспортивний конкурентоспроможний кадровий ресурс. Це має бути міжнаціональний уніфікований підхід, включаючий не лише роботу зі сторони федерацій чи асоціацій, а й видавців ігор, як ключових стейкхолдерів в цій мережі управління кіберспортом.

Зараз багато міжнародних кіберспортивних організацій використовують низку стратегій для набуття легітимності. Це включає створення структури управління зі статутом і об'єднання з уже легітимною організацією. Наприклад, IeSF імітувала структуру управління традиційних спортивних керівних органів, заснувавши правління, що представляє інтереси членів (наприклад, національних кіберспортивних асоціацій), і загальні збори, де члени правління могли б регулярно зустрічатися та колективно приймати рішення [34, 37]. IeSF також створив письмові статути, що визначають ролі, правила та зобов'язання організації та її членів [37]. Крім того, як IeSF, так і GEF асоціюють себе з традиційними спортивними організаціями, такими як WADA або національні олімпійські комітети, щоб узаконити своє управління (але лише для тих країн, що офіційно визнали кіберспорт видом спорту) [37, 54].

Наразі найкраща ситуація спостерігається в КНР, де кіберспорт не лише офіційно визнаний урядом як вид спорту, але й кіберспортсмени також вважаються спортсменами, в класичному розумінні [2, 47]. У цьому сенсі екосистема кіберспорту в КНР повністю відрізняється від екосистеми в інших країнах, оскільки уряд Китаю має повноваження безпосередньо керувати індустрією кіберспорту в країні, включаючи видавців ігор і гравців. Через організацію Державного управління преси, радіо та телебачення.

Крім кіберспортивних гравців, команд, організаторів турнірів і видавців ігор, з'являються також ті, що називаються «самопроголошеними організаціями опікунів галузі». Одним із прикладів є Комісія з доброчесності в кіберспорті (ESIC), яка є некомерційною організацією, яка співпрацює з зацікавленими сторонами в кіберспорті для захисту цілісності кіберспорту. Щоб подолати загрози маніпуляцій у матчах, шахрайства зі ставками та інших викликів чесності, пов'язаних з кіберспортом, ESIC створив добровільні кодекси поведінки для гравців, команд, організаторів турнірів і ліг і навіть національних і міжнародних (керівних) органів кіберспорту [55]. Оскільки нормативну базу ESIC було визнано ефективною для боротьби

з корупцією в кіберспорті, кілька великих операторів кіберспортивних турнірів, таких як ESL і DreamHack, прийняли правила ESIC.

Інший приклад включає міжнародні торгові організації ігрової індустрії, такі як Асоціація розважального програмного забезпечення (ESA), Асоціація інтерактивних розваг Великобританії (UKIE), Асоціація інтерактивних ігор та розваг в Австралії та Новій Зеландії (IGEA) та Асоціація розважального програмного забезпечення Канади (ESAC). У спільній заяві ці організації оприлюднили чотири принципи: безпека та добробут; чесність і чесна гра; повага та різноманітність; позитивна та збагачувальна гра, якої повинні дотримуватися члени їхніх організацій, включаючи видавців ігор. Дотримання цих принципів може мати переваги для репутації та іміджу видавців ігор і використовуватись у їхніх стратегіях корпоративної соціальної відповідальності. Ці параметри можуть бути рушійною силою, завдяки якій видавці ігор приймають зовнішнє регулювання та, опосередковано, співпрацюють.

Хоча поява цих керівних альянсів разом із видавцями створила шанс для індустрії, що зароджується, вирішити проблеми управління, якими видавці нехтували, їхні різноманітні ролі та інтереси, як було зазначено вище, зробили поточне управління кіберспортом досить фрагментарним, що потребує втручання в процес для покращення умов функціонування всієї мережі.

Нами було проведено опитування тренерів, спортсменів та менеджерів команд для визначення переваг і недоліків в розвитку індустрії кіберспорту. Серед основних респонденти визначили наступні **переваги** в розвитку кіберспортивної індустрії:

- Зростання галузі можна досягти, створюючи багато ігор, розширюючи вибір гравця.

- Залучення інвестицій (внутрішніх та іноземних), що дозволяє галузі швидко розвиватися.

- Дух командної роботи та конкурентоспроможності для постійного вдосконалення.

- Отримання прибутків та завоювання титулів мають стимулюючий ефект.

- Розвиток індустрії кіберспорту призводить до попиту на спеціалізовані кадри, що призводить до створення нових освітніх програм в цій сфері.

- Розвиток кіберспорту може сприяти більшій співпраці між державним і приватним секторами, для залучення нових гравців, особливо наймолодших.

- Розвиток індустрії кіберспорту вимагає постійного технологічного вдосконалення, що викликало у геймерів зростаючий попит на збільшення віртуальної реальності, підвищення швидкості інтернету та складності гри, що вимагає постійного розвитку та вдосконалення фізичних можливостей спортсменів.

Щодо **недоліків** розвитку індустрії кіберспорту, то сюди віднесено:

- Індустрія кіберспорту має поганий імідж у суспільстві через стереотипи, що це дозволяє породжує психологічну залежність, яка шкодить молодим людям, та значно відволікає від навчання. Як наслідок батьки забороняють своїм дітям від участі в кібер-турнірах.

- Розвиток залежності та агресивної поведінки, особливо коли гравці беруть участь у масових турнірах, де тиск і емоційне напруження є високими.

- Надмірне заняття кіберспортом та відеоіграми може призвести до явного функціонального збитку та психологічного стресу. Але цей недолік можна нівелювати правильно організованим тренувальним процесом, проте це доступно в більшій мірі лише професійним геймером.

- Технологічний прогрес призводить до постійного створення нових технологій, що призводить до зміни смаків та споживчих звичок гравців, через що життєвий цикл ігор стає все меншим і геймерам постійно доводиться освоювати нові дисципліни та розвивати техніко-тактичні навички спочатку, замість подальшого вдосконалення в своїх дисциплінах.

- Високі ціни на обладнання та обмеженість покриття мережі високошвидкісного інтернету.

3.2. Визначення ефективної моделі управління кіберспортивною мережею

Педагогічне спостереження за особливостями функціонування системи управління кіберспортивними організаціями показало, що сучасна індустрія кіберспорту має деякі аспекти моделі управління провідною організацією. Якщо говорити точніше, то видавці ігор діють як провідні організації на професійному рівні в мережі відповідних ігор. Оскільки видавці ігор володіють інтелектуальною власністю відеоігор, вони є основними законодавцями та диктаторами в мережі кіберспорту. Регулюючи кіберспортивних гравців, команди, спонсорів, мовників та організаторів турнірів, видавці ігор координують мережу для досягнення мережевих цілей, які тісно пов'язані з їхніми власними цілями - в основному максимізації прибутку. У випадку поточної моделі управління кіберспортом видавці ігор, як правило, виявляють більше інтересу до управління професійним кіберспортом і менше стимулів керувати там, де є менші можливості отримання прибутку, наприклад, на масовому рівні кіберспорту, що є основою формування професійного спортивного резерву.

В результаті аналізу та узагальнення літературних даних ми виділили дві існуючі моделі управління кіберспортивною галуззю (рис. 3.3).

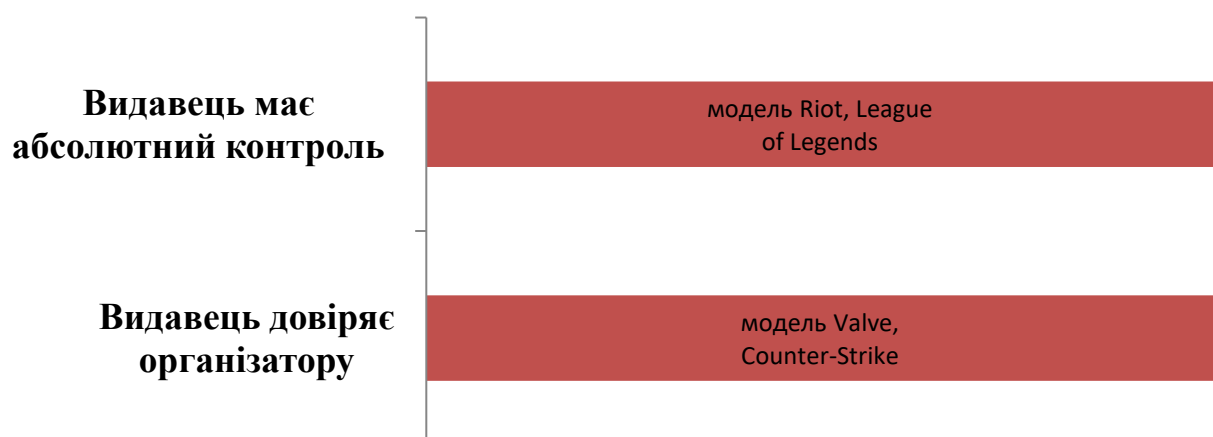


Рис. 3.3. Моделі управління кіберспортивною галуззю

У першій моделі (модель Riot, League of Legends) видавець має абсолютний контроль майже над усім, окрім трансляції, що стосується їхніх титлів на рівні кіберспорту: організація змагань, визначення ліцензійної політики, повний контроль правил змагань. Друга модель (модель Valve, Counter-Strike), де видавець менше залучений до експлуатації та довіряє організатору використовувати гру конкурентно. Перевага цієї моделі полягає в створенні більшої конкуренції, тому обсяг бізнесу більш помітний.

Сьогодні ми все частіше зустрічаємось з тим явищем, коли розробники комп'ютерних ігор надають можливість іншим організаціям створювати турніри та чемпіонати для гри з іншими гравцями в більш широкому масштабі та з призовим фондом, але обов'язково з отриманням дозволу чи ліцензії на використання їх відеогри, оскільки використання такого документу встановлює ряд правил, яких необхідно дотримуватись, щоб мати можливість користуватись певним об'єктом інтелектуальної власності.

Орієнтуючись на результати нашого дослідження, що представлені в першому розділі, та проаналізувавши існуючу структуру управління кіберспортивною мережею, можна припустити, що існуючий сьогодні підхід до управління кіберспортивними організаціями може мати цілий ряд суттєвих недоліків в порівнянні наприклад з адміністративним підходом. Саме тому ми вбачаємо найбільш ефективну модель управління в адміністративному підході управління кіберспортивною мережею.

Узагальнюючи отримані дані ми запропонували нову модель управління галуззю, з урахуванням адміністративного підходу та особливостей керуючого впливу зі сторони різних стейкхолдерів мережі (рис. 3.4)

Для забезпечення функціонування такого підходу почали з'являтися альянси всередині та за межами мережі, щоб полегшити управління кіберспортом. Альянси між кіберспортивними гравцями, командами, організаторами турнірів і, у деяких випадках, урядами та сторонніми організаціями намагаються запропонувати вирішення проблем управління в кіберспортивній спільноті.

За результатами нашого спостереження, більшість цілей можуть бути досягнуті та реалізовані лише за участі держави. Організації без легітимізованої діяльності часто розглядаються як непотрібні відповідними стейкхолдерами, тому легітимність організації тісно пов'язана з тим, як зацікавлені сторони оцінюють її діяльність. Через різноманітність кіберспорту з різними іграми та жанрами майже неможливо об'єднати всі зацікавлені сторони в одну всеохоплюючу організацію.

Згідно з результатами проведеного дослідження, асоціації визнали необхідність такої диференціації та фокусуються на унікальних цілях та діяльності, а їхні дії спрямовані на конкретних стейкхолдерів з метою розробки власних унікальних управлінських пропозицій. Такий диференційований підхід може бути успішним на практиці. Враховуючи фрагментований ландшафт кіберспорту, асоціації у сфері кіберспорту повинні зосередитися на окремих підгалузях, жанрах або дисциплінах. Такий фокус створює впорядковане середовище для зацікавлених сторін у неупорядкованому новому явищі та генерує легітимність, пов'язану із зацікавленими сторонами, що є плідним підходом. Ці органи повинні впроваджувати власні стратегії врядування та прагнути легітимізувати ці стратегії в очах відповідних зацікавлених сторін.



урахуванням адміністративного підходу до управління

Незважаючи на обслуговування різних зацікавлених сторін, асоціації

також дедалі більше об'єднуються для досягнення спільних всеохоплюючих цілей, про що свідчить заклик до єдиних візових стандартів, розвиток вигідних партнерських відносин або зв'язки окремих кіберспортивних організацій з іншими асоціаціями на міжнародному рівні. Таким чином, наші результати також підтверджують, що незважаючи на боротьбу з питаннями легітимності, нові альянси з управління кіберспортом дотримуються тенденції переходу від фрагментації до моделі організації мережевого адміністрування. Така модель дає можливість об'єднати спільні інтереси та уможливорює стратегічний підхід відповідно до загальних цілей мережі.

Сьогодні в мережі управління кіберспортом спостерігається чітка тенденція до співпраці з якомога більшою кількістю інших партнерів для побудови прибуткових мереж. Крім того, залишається відкритим питання загальної потреби в асоціаціях у кіберспорті, що супроводжується відсутністю підтримки з боку зовнішніх стейкхолдерів та широкої громадськості. Таким чином, асоціативна робота в кіберспорті застрягла посередині, де між домінуванням видавців, з одного боку, і прагненням до створення незалежних структур, з іншого боку. Можна визначити, що асоціації сприяють зростанню та підвищенню обізнаності про свою роботу. Ці дії намагаються створити певний рівень порядку в раніше фрагментованому кіберспортивному ландшафті з розрізненими кланами, заплутаними конкурентними структурами та відсутністю відповідальності для цільових груп.

Спортивні заходи можуть бути організовані державним сектором, приватним сектором або шляхом співпраці в тій чи іншій мірі обох секторів. Цілі того чи іншого сектору є різними, а отже, і рівень їх участі у спортивних заходах. Беручи до уваги, що прибутковість заходу є важливою умовою проведення спортивних подій, приватний сектор відіграє дуже репрезентативну роль завдяки своїй здатності генерувати все більшу кількість прибуткових заходів. В рамках фірм, що займаються організацією спортивних заходів, багато з них займаються організацією заходів взагалі, що суперечить баченню специфіки спортивних заходів.

Незважаючи на проблеми з легітимністю, деякі нові альянси та організації управління кіберспортом дотримуються тенденції відходу від фрагментації до моделі мережевого адміністрування. В ході нашого дослідження було визначено, що такий підхід є найефективнішим саме для управління мережею кіберспорту. Модель управління провідною організацією може найкраще підходити, коли учасники мережі менш здатні вирішувати проблеми самостійно, але це не сприяє довгостроковій стабільності. В індустрії кіберспорту існують певні аспекти управління, на які видавці ігор не звертають увагу як єдиний керівний орган, і для більш сталої та ефективної екосистеми необхідно враховувати інтереси усіх зацікавлених сторін.

Модель адміністративного управління пропонує потенційне рішення, оскільки члени такої організації віддані цілям на рівні мережі та залучені стратегічно в цілому [38, 40, 44]. Таким чином, у формі адміністративного управління надається перевага цільовому консенсусу та створенню умов для досягнення таких цілей.

Однак побудова моделі адміністративного управління в кіберспорті має кілька проблем. Перш за все, це відповідність видавців ігор. Без залучення видавців така організація матиме обмежені повноваження щодо управління галуззю. Що стосується нинішніх керівних органів адміністративного управління, таких як національні чи міжнародні федерації (асоціації), дуже мало з них залучили видавців ігор до свого підходу в управлінні. Саме тому, вони функціонують як звичайні організатори турнірів, які співпрацюють із видавцями, або як менеджери для організації роботи організацій, або як тренери, з метою навчання кіберспортивних гравців. Вони не мають реальної влади керувати галуззю, і це шкодить стабільності таких мереж.

Саме тому, при визначенні найоптимальнішого підходу до управління в кіберспорті, ми виділяємо моделі управління Китаю та Франції, де уряди беруть участь в управлінні кіберспортом, потенційно пропонують вирішення цієї проблеми. Зі збільшенням соціальних проблем, з якими стикається індустрія кіберспорту (наприклад, словесна образа, вплив на психічне

здоров'я), і враховуючи їхню законодавчу та правову владу, очікується, що уряди відіграватимуть певну роль в управлінні індустрією кіберспорту як на національному рівні, так і на міжнародному, за умови подальшої тісної співпраці з видавцями ігор. Однак це рішення, ймовірно, працює краще в місцях, де політичні відносини життєво важливі, навіть для видавців ігор.

Попри це, потрібно не забувати, що видавці ігор мають різний підхід до управління своїми іграми, і в різних країнах існують різні політики та правила, наприклад, одні визнають кіберспорт спортом, а інші ні. Нинішні фрагментовані керівні органи (наприклад, численні міжнародні керівні органи кіберспорту) вже викликали плутанину серед людей як у індустрії кіберспорту, так і поза ним. Оскільки кіберспорт є міжнародним явищем, регулювати індустрію за допомогою стандартизованого підходу складно. Хоча мережеве адміністрування, ймовірно, найкраще підходять для мереж, які потребують широкого спектру компетенцій, таких як кіберспорт, ще рано для повної еволюції між моделлю, керованою провідною організацією на професійному рівні, до моделі мережевого адміністрування, яка обслуговує такі відмінності, оскільки індустрія кіберспорту знаходиться на початковій стадії активного розвитку. Проте, це не означає, що ефективна модель адміністративного управління не буде створена найближчим часом, хоча це не можливо без погодження ключовими і новими зацікавленими сторонами, що така модель має бути запроваджена.

У поточному стані мережа кіберспорту не керується таким чином, щоб вона могла швидко й належним чином реагувати на проблеми, з якими вона стикається. Незважаючи на швидке зростання та привабливість кіберспорту, це може поставити під загрозу його здатність розвиватися за рахунок співпраці з іншими галузями, такими як спортивний сектор.

Висновки до розділу 3

В кіберспорті управління мережею тісно пов'язане зі стейкхолдерами і виникає через фокусування на окремих групах стейкхолдерів у фрагментованій екосистемі.

В індустрії кіберспорту переважає часткова легітимність окремих організацій (як національних, так і міжнародних), що нерівномірно розподілена між відповідними суб'єктами та пов'язаними з ними інтересами та правами в екосистемі.

Діяльність організації та її легітимність залежить від країни та загального визнання кіберспорту на національному рівні, оскільки це полегшує роботу асоціацій та дозволяє їм отримувати вигоду від різних ресурсів, що надаються традиційними видами спорту (наприклад, податкові пільги або субсидії). Тобто, більшість цілей можуть бути досягнуті та реалізовані лише за участі держави.

Організації без легітимізованої діяльності часто розглядаються стейкхолдерами як непотрібні, тому легітимність організації тісно пов'язана з тим, як зацікавлені сторони оцінюють її діяльність.

РОЗДІЛ 4

АНАЛІЗ ТА УЗАГАЛЬНЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ

Узагальнюючи результати проведеного нами дослідження, можна стверджувати, просте перенесення структур управління з традиційних видів спорту в кіберспорт є неприйнятним, що пов'язано з особливостями впливу федерацій чи асоціацій на управління кіберспортивною мережі в цілому. Асоціації та федерації повинні бути більш вибірковими та знаходити унікальні та цільові підходи, а не прагнути до всеохоплюючого рішення для управління кіберспортом.

На даний час, спостерігається тенденція співпраці провідних кіберспортивних організацій з різними стейкхолдерами, що дає змогу першим створити так звану легітимність, керовану зацікавленими сторонами. Таким чином, робота та орієнтація асоціацій слугують не тільки для зацікавлених сторін, в тому числі і видавців, дозволяючи їм зосередитися на своєму основному бізнесі, розповсюдженні та маркетингу своїх ігор.

Кіберспортивні управляючі організації повинні прийняти домінування видавців. Їхнє домінування не підлягає сумніву. Натомість, спільний діалог та обмін з видавцями може встановити взаєморозуміння та підвищити легітимність один одного. Різні зацікавлені сторони прагнуть зайняти своє місце в цій фінансово прибутковій екосистемі. Кіберспортивні асоціації повинні мислити більш економічно та підприємницьки, ніж асоціації в традиційних видах спорту. Зосередження уваги на конкретних зацікавлених сторонах створює простір, де видавці та інші зацікавлені сторони можуть співпрацювати, отримувати вигоду один від одного та співіснувати у фрагментованому середовищі.

Інституційний розвиток кіберспорту навряд чи можна порівняти з інституційним розвитком давно існуючих традиційних видів спорту. Фрагментоване середовище з різними іграми, жанрами та зацікавленими сторонами, а також регулююча влада видавців характеризує унікальну

структуру кіберспорту. Кіберспортивні асоціації працюють у високоприбутковому середовищі, в якому вони повинні постійно доводити сенс свого існування, особливо свою економічну цінність для комерційних організацій. На відміну від традиційних видів спорту, кіберспортивні асоціації не можуть покладатися на само собою зрозумілу легітимність. Легітимність кіберспортивних асоціацій необхідно заслужити. У цьому контексті ми розглядаємо кіберспорт як зразок для багатьох наступних видів спорту, які стикаються з порівняно фрагментованими структурами управління, що розвиваються.

Ситуація в мережі кіберспорту склалась таким чином, що нинішні керівні органи адміністративного управління (національні чи міжнародні федерації (асоціації)) практично не залучають видавців ігор до свого підходу в управлінні. Саме тому, вони функціонують як звичайні організатори турнірів, які співпрацюють із видавцями, або як менеджери для організації роботи організацій, або як тренери, з метою навчання кіберспортивних гравців. Вони не мають реальної влади керувати галуззю, і це шкодить стабільності таких мереж.

Через постійне збільшення проблем саме соціального характеру, з якими стикається індустрія кіберспорту (наприклад, словесна образа, вплив на психічне здоров'я), і враховуючи їхню законодавчу та правову владу, необхідно, щоб уряди відігравали значну роль в управлінні індустрією кіберспорту як на національному рівні, так і на міжнародному, за умови подальшої тісної співпраці з видавцями ігор.

Оскільки кіберспорт є міжнародним явищем, регулювати індустрію за допомогою стандартизованого підходу складно. Хоча мережеве адміністрування, ймовірно, найкраще підходить для мереж, які потребують широкого спектру компетенцій, таких як кіберспорт, ще рано для повної еволюції між моделлю, керованою провідною організацією на професійному рівні, до моделі мережевого адміністрування, яка обслуговує такі відмінності,

оскільки індустрія кіберспорту знаходиться на початковій стадії активного розвитку.

ВИСНОВКИ

1. Швидке зростання кіберспорту в поєднанні з його масовою природою не існує в тому ж узгодженому управлінні, яке існує для багатьох видів спорту. Сучасна індустрія кіберспорту має деякі аспекти моделі управління провідною організацією.

2. В структурі управління кіберспортом провідними організаціями на професійному рівні та ключовими зацікавленими сторонами в мережі є видавці ігор. Оскільки видавці ігор володіють інтелектуальною власністю відеоігор, вони регулюють кіберспортивних гравців, команди, спонсорів, мовників та організаторів турнірів, видавці ігор координують мережу для досягнення мережових цілей, які тісно пов'язані з їхніми власними цілями.

3. Поточна структура управління кіберспортом має ознаки мережі, керованої провідною організацією, де повноваження зосереджено переважно на видавцях ігор. Як ринково-орієнтована мережа управління, яка є похідною від процедурної раціональності, галузь кіберспорту обирає менше втручання держави та більше ринкових процедур і правил у своєму механізмі управління.

4. Виявлено основні дві моделі управління кіберспортивною галуззю: у першій моделі видавець має абсолютний контроль майже над усім, окрім трансляції, що стосується їхніх титлів на рівні кіберспорту: організація змагань, визначення ліцензійної політики, повний контроль правил змагань; у другій моделі - видавець менше залучений до експлуатації та довіряє організатору використовувати гру конкурентно. Перевага цієї моделі полягає в створенні більшої конкуренції, тому обсяг бізнесу більш помітний.

5. Визначено найбільш ефективну модель управління кіберспортивною мережею з використанням адміністративного підходу до управління. Вона включає: розвиток кіберспорту на масовому рівні; участь держави; легітимність організації; диференційований підхід; зосередженість к/с асоціацій на окремих підгалузях, жанрах або дисциплінах; зв'язки окремих кіберспортивних організацій з іншими асоціаціями на міжнародному рівні; визнання кіберспорту видом спортом.

6. Визначено ключові зацікавлені сторони в системі управління кіберспортом до яких відносяться: видавці ігор; гравці; команди; організатори турніру/ліги; трансляція та ЗМІ; спонсори; шанувальники. До нових зацікавлених сторін, винесено організації, які можуть виступати окремими суб'єктами управління і як офіційні організації з'явилися відносно недавно: кіберспортивні асоціації та федерації (Як національні, так і міжнародні); державні установи (Державна організація із законними правами управління кіберспортом); самопроголошені організації опікунів промисловості (Комісія доброчесності в кіберспорті; торгові організації ігрової індустрії).

7. Наразі світова тенденція управління кіберспортом складається таким чином, що галузь кіберспорту обирає менше втручання держави та більше ринкових процедур і правил у своєму механізмі управління. Однак у процедурного врядування, заснованого на раціональності, є недолік, який полягає в його неефективності для запобігання нестабільності, зовнішньому впливу та нерівності, що свідчить про доцільність застосування методу адміністративного управління мережею, тісної співпраці окремих національних та міжнародних керуючих організацій з видавцями ігор (в першу чергу) та іншими стейкхолдерами мережі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеева, Ирина Анатоліївна; Алексенко, Яна Валеріївна. Актуальні проблеми підготовки фахівців з кіберспорту. Науково-методичні основи використання інформаційних технологій в галузі фізичної культури та спорту, 2019, 3: 16-18.
2. Алтухов Сергей Витальевич; Вережкин Вадим Михайлович. Модель управления киберспортом в Китае как основа стимулирования здорового образа жизни и защиты национальных интересов. Управленческие науки, 2020, 2: 22-30.
3. БАШИДЖАГЯН, Г. А.; ЕФИМЧЕНКО, В. А. Перспективы развития киберспорта. In: управление персоналом, социальными и бизнес-коммуникациями: методы, модели, технологии. 2019. p. 39-41.
4. БИШЕВЕЦЬ, Н. Г.; ЯКОВЕНКО, О. О.; ЮХНО, Ю. О. Особливості контингенту осіб, задіяного в кіберспортивній діяльності. 2022.
5. БІЛОГУР, В. Є. Спортивний менеджмент як новий науковий напрямок та дисципліна. Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії, 2016, 64: 178-190.
6. Болдырева С.П, Гришачев А.С. Киберспорт. Вестник научных конференций. 2017;3 - 6(19):24-5.
7. Бондаренко С.М. Базова концепція загального управління якістю TQM: роль персоналу. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/915>
8. БОНДАРЕНКО, С.; ПОГАСІЙ, Л. СПОРТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ. In: Готельно-ресторанний та туристичний бізнес: реалії та виклики [Електронне видання]: тези доп. Міжнар. студ. наук. конф.(Київ, 12 квіт. 2022 р.)/відп. ред. АА Мазаракі.–Київ: Держ. торг.-екон. у-т, 2022.–393 с.–Укр. та англ. мовами. p. 342.
9. Буянова А.В, Козилина ВВ. Киберспорт: история становления, современное состояние и перспективы развития. Социальнополитические науки. 2017;5:77-80.

10. Гаркуша С.В. Г 20 Методи математичної статистики в педагогічних дослідженнях. Навчально-методичний посібник для аспірантів. Чернігів, 2019. 72 с.
11. Горова К.О. Перспективи створення кіберспортивного клубу в Україні / К. О. Горова, Д. А. Горовий, О. В. Кіпоренко // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. – 2017. – № 2. – С. 26–33.
12. 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.
13. ИСХАКОВ, Д. А. КИБЕРСПОРТ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ. In: Молодежь, наука, творчество-2019. 2019. р. 405-409.
14. ІМАС, Євгеній. Кіберспорт як соціально-спортивне явище в умовах сучасного розвитку інформаційного суспільства. Теорія і методика фізичного виховання і спорту, 2020, 4: 13-17.
15. Кушнарева И.А., Стричко А.В. Киберспорт. Новая наука: опыт, традиции, инновации. 2015:1:31-2.
16. 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.
17. МАМЕДОВА, Оксана Владимировна. КИБЕРСПОРТ КАК СОЦИАЛЬНЫЙ ФЕНОМЕН. In: Проблемы управления в социально-гуманитарных, экономических и технических системах. 2017. р. 214-215.
18. МАСЛИГАН, Роман Михайлович; МАСЛИГАН, О. О. Основа інтегрованого розвитку кіберспортивних клубів в Україні. Інвестиції: практика та досвід, 2021, 24: 38-43.
19. Назарова Е.В. Киберспорт и бизнес: обзор точек роста и сотрудничества. Компьютерный спорт (киберспорт): проблемы и перспективы. Материалы III Всерос. научно-практ. конф., 16–20 декабря 2014 г. 2014;22-6.

20. ПАЛЮХ, А. Тенденції розвитку конституційно-правового регулювання державної політики у сфері фізичної культури і спорту. Науковий вісник Національної академії внутрішніх справ, 2021, 118.1: 94-103.
21. ПОЧИНКИН, Александр Владимирович; ДИМИТРОВ, Ирина Леонидовна; ВИШЕЙКО, Сергей Владимирович. Инновационные направления спортивного менеджмента. Ученые записки университета им. ПФ Лесгафта, 2015, 10: 151-156.
22. ПРИХОДЬКО, Володимир. Управління проектами як новий напрямок спортивного менеджменту в Україні. Спортивний вісник Придніпров'я, 2009, 2-3: 11-13.
23. Сутырина Е.В. Киберспорт: Право и бизнес. Отечественная юриспруденция. 2019. №1 (33). URL:<https://cyberleninka.ru/article/n/kibersport-pravo-i-biznes>
24. Сяська Н. А. Використання методів математичної статистики у фізичному вихованні і спорті засобами новітніх інформаційних технологій / Н. А. Сяська // Інноватика у вихованні. - 2016. - Вип. 4. - С. 257-264. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inuv_2016_4_31
25. ТАНКЛЕВСЬКА, Наталія; ВИБРАНСЬКИЙ, Віталій. Сучасні концепції спортивного менеджменту. Фінансовий простір, 2020, 1 (37): 52-62.
26. ЧАЙКА, Євгеній Вікторович; ЗОЗУЛЬОВ, Олександр Вікторович. Суб'єкти ринку кіберспорту та відносини між ними. Економічний вісник Національного технічного університету України Київський політехнічний інститут, 2019, 16: 318-326.
27. ЧИЗМАР, І. І. Методичний підхід до прогнозування та оцінки потенціалу розвитку кіберспорту. Інвестиції: практика та досвід, 2021, 18: 35-39.
28. ШАМХАЛОВ, А. М. Особенности спортивного менеджмента в коммерческих и некоммерческих сегментах спорта и возможности

эффективного сочетания применяемых подходов. Проблемы современной экономики, 2016, 4 (60): 213-215.

29. ШИНКАРУК, Оксана, et al. Міжнародний досвід розвитку кіберспорту. 2019.

30. Bernstein, S.; Cashore, B. Can non-state global governance be legitimate? An analytical framework. *Regul. Gov.* 2007, 1, 347–371.

31. Braganza, A.; Stebbings, H.; Ngosi, T. The case of customer recruitment processes: Dynamic evolution of customer relationship management resource networks. *J. Mark. Manag.* 2013, 29, 439–466.

32. Dickson, G.; Arnold, T.; Chalip, L. League Expansion and Interorganisational Power. *Sport Manag. Rev.* 2005, 8, 145–165.

33. Esports Insider. French Government Pass Legislation to Regulate Esports Player Contracts. 2017. Available online: <https://esportsinsider.com/2017/05/5659/> (accessed on 29 May 2020).

34. GEF. About|Global Esports Federation. 2020. Available online: <https://globalesports.org/about/> (accessed on 22 May 2020).

35. Ghoshal, A. Ethics in esports. *Gaming Law Rev.* 2019, 23, 338–343.

36. Hollist, K.E. Time to grown-ups about video gaming: The Rising eSport Industry and the Need for Regulation. *Arizona Law Rev.* 2015, 57, 823–847.

37. IeSF. International Esports Federation Statutes. 2020. Available online: <https://ie-sf.org/wp-content/uploads/2020/04/IESF-Statutes.pdf> (accessed on 22 May 2020).

38. Jones, C.; Hesterly, W.S.; Borgatti, S.P. A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms. *Acad. Manag. Rev.* 1997, 22, 911–945.

39. Joost. Esports Governance and Its Failures. Medium. 2017. Available online: <https://medium.com/@heyimJoost/esports-governance-and-its-failures-9ac7b3ec37ea>

40. Loukis, E.; Janssen, M.; Dawes, S.S.; Zheng, L. Evolving ICT and governance in organizational networks-Conceptual and theoretical foundations. *Electron. Mark.* 2016, 26, 7–14.
41. Macey, J.; Abarbanel, B.; Hamari, J. What predicts esports betting? A study on consumption of video games, esports, gambling and demographic factor. *New Media Soc.* 2020.
42. Newzoo. Newzoo Adjusts 2020 Esports Forecast Slightly: The Coronavirus' Short-Term Impact on The Esports Market. 2020. Available online: <https://newzoo.com/insights/articles/newzoo-coronavirus-impact-on-the-esports-market-business-revenues/>
43. Provan, K.G. The federation as an interorganizational linkage network. *Acad. Manag. Rev.* 1983, 8, 79–89.
44. Provan, K.G.; Kenis, P. Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *J. Public Adm. Res. Theory* 2008, 18, 229–252.
45. Saz-Carranza, A.; Iborra, S.S.; Albareda, A. The power dynamics of mandated network administrative organizations. *Public Adm. Rev.* 2015, 76, 449–462.
46. Scholz, T.M. Deciphering the World of eSports. *Int. J. Media Manag.* 2020, 22, 1–12.
47. The Esports Observer. What Western Esports Can Learn from China during COVID-19–The Esports Observer|Home of Essential Esports Business News and Insights. 2020. Available online: <https://esportsobserver.com/china-esports-lessons-covid-19/>
48. Waugh, D.; Dickson, G.; Phelps, S. The impact of member disaffiliation on the internal legitimacy of a federated network. *Eur. Sport Manag. Q.* 2014, 14, 538–555.
49. Wegner, D.; Teixeira, E.K.; Verschoore, J. “Modes of network governance”: What advances have been made so far? *Base-Rev. Adm. Contab. Unisinos* 2019, 16, 2–26.
50. WESA. World Esports Association. 2020. Available online: <http://www.wesa.gg/> (accessed on 22 May 2020).

51. https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A4%D0%B5%D0%B4%D0%B5%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F_%D0%BA%D1%96%D0%B1%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%82%D1%83_%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B8

52. <https://www.aesa.org.au/>

53. <https://uk.bettshow.com/visit/esports-hub/british-esports-association>

54. <https://www.globalesports.org/>

55. <https://esic.gg/>