

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: “ДІЯЛЬНІСТЬ МЕНЕДЖЕРА В ПРОЦЕСІ  
ПІДГОТОВКИ КІБЕРСПОРТСМЕНА”**

Здобувач вищої освіти  
другого (магістерського) рівня:

Білоус А. І.

Науковий керівник:

Яковенко О.О.

к.фіз.вих.

Рецензент: Хуртик Д.В.

к.фіз.вих.

Рекомендовано до захисту на  
засіданні кафедри

(протокол № 4 від 18.11.2022 р.)

Завідувач кафедри:

Шинкарук О.А

д.фіз.вих., професор

---

**ЗМІСТ**

	<b>ВСТУП</b>	4
<b>РОЗДІЛ 1</b>	<b>ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА У ПРОЦЕСІ ПІДГОТОВКИ КІБЕРСПОРТСМЕНА</b>	7
1.1	Елементи процесу спортивного менеджмента	7
1.2	Спортивний менеджер як необхідний елемент існування організації	13
1.3	Роль менеджменту у процесі підготовки кіберспортсмена	18
	Висновки до розділу 1	23
<b>РОЗДІЛ 2</b>	<b>МЕТОДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ</b>	25
2.1	Методи дослідження	25
2.1.1	Аналіз науково-методичної літератури та даних мережі Internet, електронних ресурсів	26
2.1.2	Метод експертних оцінок	26
2.1.3	Опитування	27
2.1.4	Методи математичної статистики	27
2.2	Організація дослідження	27
<b>РОЗДІЛ 3</b>	<b>ОСНОВНА ДІЯЛЬНІСТЬ МЕНЕДЖЕРА У ПРОЦЕСІ ПІДГОТОВКИ КІБЕРСПОРТСМЕНА</b>	29

3.1	Стан системи підготовки менеджерів з кіберспорту (порівняльна характеристика - в Україні та світі)	29
3.2	Характерні особливості менеджера кіберспортивної команди	36
3.3	Профіль менеджера, для ефективної роботи з кіберспортивними командами	42
	Висновки до розділу 3	48
	<b>ВИСНОВКИ</b>	50
	<b>ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ</b>	53
	<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	55

## ВСТУП

Кіберспорт перетворює онлайн-ігри на вид спорту для глядачів. Це імітує досвід перегляду професійної спортивної події, за винятком того, що замість перегляду фізичної події глядачі дивляться, як гравці відеоігор змагаються між собою [45]. Кіберспорт відноситься до відносно нового класу розваг для глядачів, що включає всі жанри відеоігор. Індустрія виникла у 1990-х, але набула популярності наприкінці 2010-х. Сьогодні кіберспорт – це багатомільярдна система з сотнями мільйонів шанувальників у всьому світі [26]. Кіберспорт особливо популярний у більшості країн Європи. Відеоігри є найпопулярнішим жанром YouTube у скандинавських і східноєвропейських країнах, і багато країн скористалися цією популярністю, транслюючи кіберспорт на основних спортивних каналах [12].

Споживчий попит на кіберспорт і зростання організованих змагань із відеоігор привернули значну увагу з боку індустрії спорту, івентів і розваг. Таким чином, кіберспорт представляє нову та популярну сферу для вчених спортивного менеджменту для проведення досліджень, навчання студентів та сфери послуг [53]. Зв'язок кіберспорту із традиційними видами спорту та його визначальні характеристики спрямовані на підтримку ролі кіберспорту як спортивного розважального продукту. Оскільки кіберспорт продовжує розвиватися, практикуючи стикаються з управлінськими проблемами, подібними до тих, які є в традиційному спорті, особливо в сферах менеджменту. Вчені спортивного менеджменту повинні використовувати потенціал кіберспорту, щоб вивчаючи цю еволюцію, надати рекомендації управлінцям галузі через освіту та дослідження. [4]

Оскільки кіберспортивні дисципліни набирають популярності, а в деяких випадках перевершують за глядачами традиційні види спорту, вони створюють можливості для вивчення людей і систем у масовому масштабі.

Крім того, кіберспорт як екосистема постійно змінюється. Це робить кіберспорт унікальним і новим феноменом, оскільки це одна з перших галузей, яка мала виклик переходу від локального до глобального та від онлайн до

офлайн. На додачу, створилась своя унікальна кіберспортивна екосистема, яка може бути варта дослідження нових інноваційних можливостей задля зміни стандартної бізнес-моделі [29].

Як і в будь-якій новій індустрії, що розвивається, екосистема кіберспорту має свої особливості, власний набір унікальних проблем, особливо з боку організації заходів та перспектив розвитку. Історично склалося так, що в галузі бракувало стандартизації. Кіберспорт завжди включатиме нові технології, що постійно змінюються, програмного та апаратного забезпечення (наприклад, кіберспорт у віртуальній реальності). Це створює проблему для місць проведення кіберспортивних подій, оскільки вони повинні адаптуватися до технологічних оновлень [31].

Дослідження розвитку кіберспорту та вимог ринку завжди буде популярною областю для майбутніх досліджень. Так як і база літератури спортивного менеджменту яка була заснована на теорії бізнесу, є потреба в майбутньому для емпіричного дослідження кіберспорту через призму спортивного менеджменту [24].

**Метою роботи** визначення необхідних характеристик діяльності менеджера в процесі підготовки в кіберспорті, для забезпечення ефективної роботи.

**Завдання:**

1. Провести аналіз доступної науково-методичної літератури, що вивчає діяльність менеджера в процесі підготовки кіберспортсмена.
2. Вивчити основні елементи менеджменту та управління в кіберспорті.
3. Визначити роль менеджера в процесі підготовки в кіберспорті
4. Провести аналіз сучасного стану системи підготовки менеджерів з кіберспорту в Україні та світі.
5. Визначити необхідні характеристики менеджера в процесі підготовки кіберспортсмена.

**Об'єкт дослідження:** підготовка кіберспортсмена.

**Предмет дослідження:** діяльність менеджера в процесі підготовки кіберспортсмена.

**Наукова новизна** полягає в дослідженні систем підготовки менеджерів в кіберспорті та визначенні провідних якостей, що забезпечують високу результативність їх роботи; у дослідженні особливостей управління для створення ефективного менеджера в кіберспорті; у визначенні ролі менеджера у процесі підготовки кіберспортсмена та його впливу на ефективність кінцевого результату.

**Практичне значення** роботи полягає в систематизації спеціальних знань з кіберспорту та сучасної теорії менеджменту, з метою їх використання для підвищення ефективності менеджерів задля якісного управління процесом підготовки спортсменів в кіберспорті.

**Структура і обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота викладена на – 59 сторінках друкованого тексту комп'ютерної верстки, містить вступ, три розділи, висновки, практичні рекомендації та список літератури. Список використаної літератури включає – 53 джерела.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА У ПРОЦЕСІ ПІДГОТОВКИ КІБЕРСПОРТСМЕНА

#### 1.1. Елементи процесу спортивного менеджменту

Термін «менеджмент» в Україні почали використовувати на початку 90-х років ХХ ст., що було зумовлено падінням командно-адміністративної економічної системи і початком інтеграції країни у світовий економічний простір.

Менеджмент – цілеспрямований вплив на колектив працівників або окремих виконавців з метою виконання поставлених завдань та досягнення визначених цілей.

Нерідко менеджмент трактується як сукупність принципів, методів, засобів, функцій і форм управління організаціями, установами з метою реалізації стратегічних планів, досягнення ефективності виробництва і збільшення прибутку [13].

З функціонального погляду менеджмент – це процес планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання, покликаний забезпечити формування та досягнення цілей організацій.

За напрямками реалізації функцій менеджмент поділяють на такі основні види:

- виробничий менеджмент – управлінський процес, спрямований на формування комплексної системи виробництва на засадах оптимального використання ресурсів з метою забезпечення необхідного рівня прибутковості;

- фінансовий менеджмент – управлінський процес, спрямований на формування системи залучення, ефективного розподілу та використання фінансових ресурсів організації;

- маркетинг – управлінський процес, спрямований на задоволення потреб споживачів шляхом створення пропозиції товарів і послуг [20] .

Управління спортивними організаціями пройшло відносно швидкий період професіоналізації з 1980-х років. Загальне розширення світової спортивної індустрії і комерціалізація спортивних заходів та змагань у поєднанні з впровадженням оплачуваного персоналу в добровільні структури управління та зростання кількості людей, які зараз заробляють на життя стало причиною цього. Це відображено в збільшенні кількості університетських курсів спортивного менеджменту. Вимога мати ділові навички, а також галузеві знання чи досвід, щоб досягти успіху спортивного менеджменту, зростання професійних і наукових асоціацій, присвячених спортивному менеджменту, а також різноманітність професіоналів і спеціалістів, які є спортивними менеджерами саме з цим управлінець має справу під час своєї кар'єри [4]. Спортивні менеджери працюють з бухгалтерами, юристами, менеджерами з персоналу, спеціалістами з оподаткування, державними радниками, персоналом по управлінню проектами, архітекторами, дослідниками ринку та медіа фахівцями, і звичайно, більш стандартно, спортивні агенти, спортивні науковці, тренери, офіційні особи та волонтери [10].

Спортивні менеджери використовують методи та теорії менеджменту подібні до керівників інших організацій, таких як лікарні, уряди відомств, банків, гірничодобувних компаній, виробників автомобілів і агенства соціального забезпечення. Однак є деякі аспекти стратегічного управління, організаційна структура, управління людськими ресурсами, лідерство, організаційна культура, фінансовий менеджмент, маркетинг, управління та управління результативністю, які є унікальними для менеджменту спорту організацій [5].

Стратегічне управління передбачає аналіз позиції організації в конкурентній боротьбі середовища, визначення його спрямованості та цілей, вибір відповідної стратегії та використання її відмінних активів. Успіх будь-



якої спортивної організації може багато в чому залежати від якості їх стратегічних рішень [7].

Структура організації важлива, оскільки вона визначає, що працюючі співробітники та волонтери «підходять» один одному з точки зору робочих завдань, процедур прийняття рішень, необхідності співробітництва, рівні відповідальності та механізми звітності. Пошук правильної структури спортивної організації передбачає збалансування необхідності формалізації процедур заохочуючи інновації та креативність, а також забезпечуючи належний контроль над працівниками і волонтерської діяльності без надмірного впливу на мотивацію та ставлення людей до роботи [6]. У складному світі спорту, постійне вивчення нових досліджень та зв'язків між кількома групами внутрішніх і зовнішніх зацікавлених сторін - необхідне задля зменшення непотрібних та дорогих рівнів управління, і є частиною структури організації. Проте відносно унікальне поєднання оплачуваного персоналу та волонтерів у спортивній індустрії додає складності в управління такою структурою у багатьох видах спорту [3].

Управління людськими ресурсами в основному бізнесі чи спортивних організаціях є таким що спрямоване в основному на забезпечення ефективної роботи та постійний контроль задоволення робочої сили. Проте самий розмір деяких спортивних організацій, а також труднощі в управлінні поєднанням волонтерів і оплачуваного персоналу у спортивній індустрії, роблять управління людськими ресурсами складною проблемою для спортивних менеджерів. Успішні спортивні ліги, клуби, асоціації, роздрібні торговці та заклади покладаються на хороші людські ресурси, як на полі, так і поза ним. Управління людськими ресурсами не можна відокремити від інших ключових інструментів управління, таких як стратегічне планування або управління організаційною культурою та структурою, і воно є ще одним елементом, який студенти спортивного менеджменту повинні розуміти, щоб бути ефективними практиками [18].

Елітні менеджери, які керують спортивними організаціями, повинні вміти впливати на інших, щоб вони слідували їхнім баченням, надавати людям можливість відчувати себе частиною команди, яка працює заради спільної мети, і вміти працювати з лідерами інших спортивних організацій для створення альянсів та укладання угод. Боротися з конфліктами та координувати спільні бізнес чи проекти розвитку. Спортивна індустрія процвітає завдяки організаціям, які мають лідерів, здатних ефективно співпрацювати з іншими організаціями, щоб керувати професійною лігою потрібно вміти співпрацювати з керівними органами спорту та координувати зусилля державних установ, міжнародних і національних спортивних організацій та інших груп для досягнення значних результатів. [37].

Організаційна культура складається з припущень, норм і цінностей, яких дотримуються люди і групи всередині організації, які впливають на діяльність і цілі на робочому місці та багато в чому впливають на роботу співробітників. Організаційна культура пов'язана з організаційною ефективністю, досконалістю, відданістю працівників, співпрацею, ефективністю виконання роботи та прийняття рішень. Проте як організаційна культура може бути визначено, діагностована та змінена, вона є предметом багатьох дебатів у бізнесі та академічному світі. Завдяки міцним спортивних традиціям, менеджери спортивних організацій, зокрема таких, як професійні спортивні франшизи або організації традиційних видів спорту, повинні усвідомлювати силу організаційної культури як рушія продуктивності. Розуміння того, як ідентифікувати, описувати, аналізувати і, зрештою, вплинути на культуру спортивної організації є важливим елементом освіти спортивних менеджерів [17].

Фінансовий менеджмент у спорті передбачає застосування бухгалтерського та фінансового обліку процесів прийняття рішень щодо відносно унікальних потоків доходів і пов'язаних з ними витрат з спортивними організаціями. Спортивним менеджерам важливо розуміти фінансові принципи управління, пов'язані з членськими доходами, продажу квитків та

товарів, доходу від спортивних ставок, спонсорства, плат за права на трансляцію та державні гранти і субсидії. Спортивні менеджери також повинні розуміти важливість реклами як одного із рушіїв розвитку спорту, а також усвідомлення необхідності пошуків нових способів фінансування та планування фінансування спорту у майбутньому [14].

Спортивний маркетинг — це застосування маркетингових концепцій до спортивних продуктів і послуг, і маркетинг неспортивної продукції через асоціацію зі спортом. Як інші форми маркетингу, спортивний маркетинг прагне задовольнити потреби та бажання споживачів. Це досягається надаючи споживачам послуги та товари, пов'язані зі спортом [37].

Однак спортивний маркетинг відрізняється від звичайного маркетингу тим, що він також має можливість заохочувати споживання неспортивних продуктів і послуг. Важливо розуміти, що спортивний маркетинг означає маркетинг спорту, а також використання спорту як інструменту для збуту інших продуктів і послуг [9].

Відносини між спортом і ЗМІ є визначальним комерційним зв'язком для обидвох галузей на початку двадцять першого століття і елітний професійний спорт стає все більш залежним від засобів масової інформації задля отримання комерційного успіху. Менеджери професійних або комерційних спортивних організацій потребують розуміння структури індустрії спортивного мовлення, різноманітності та конвергенції медіа, оцінки прав медіа та обмеження урядової політики і регулювання в деяких випадках. Вибух використання платформ соціальних медіа споживачами вимагає від спортивних менеджерів знати, як використовувати ці платформи для спілкування, залучення та, зрештою, впливу на рішення споживача щодо свого продукту, послуги чи бренду [2].

Організаційне управління передбачає здійснення повноважень і прийняття рішень всередині організації і забезпечує систему, за якою знаходяться елементи організації, що правильно контролюються і спрямовуються. Особливо важливим елементом господарювання є управління

спортивними організаціями, багато з яких контролюються обраними групами волонтерів, які займаються питаннями політики та напрямків удосконалення організаційної ефективності, а не повсякденного операційного прийняття управлінських рішень. Відповідні системи управління допомагають гарантувати, що вибрані особи, які приймають рішення, і персонал прагнуть досягти результатів на користь організації та її членів і що засоби, що використовуються для досягнення цих результатів, ефективно контролюються. Багато спортивних менеджерів працюватимуть в середовищі, де вони повинні звітувати перед керівною радою, тому важливо, що вони розуміють принципи доброго врядування та те, як вони застосовуються в конкретній спортивній організації [39].

Спортивні організації за останні 30 років зазнали еволюції, щоб стати більшими, а також професійно структурований і керованими. Спортивні організації мають мати ознаки прикладного бізнесу - принципи маркетингу своєї продукції, планування операцій, управління персоналом ресурсні та інші аспекти організаційної діяльності. Унікальна природа спорту організацій, а також різноманітність місій і цілей призвела до розвитку критеріїв, за допомогою яких можна оцінити діяльність спортивних організацій. Спортивні менеджери повинні розуміти способи, якими організаційну продуктивність можна концептуалізувати, аналізувати та звітувати, а також як ці принципи може застосувати спортивна індустрія [33].

Спортивний менеджмент відноситься до управління різними бізнес-функціями в спортивних і рекреаційних організаціях і являє собою складну частину існування організації. Зважаючи на те, наскільки кіберспорт відповідає багатьом критеріям для спорту (наприклад, організованість, змагальність, інституційність), вже за визначенням кіберспорт є спортом, тому всі управлінські практики та теорії можна апропріювати беручи до уваги специфіку екосистеми кіберспорту. Таким чином, можна розглядати можливість того, що традиційні види спорту та кіберспорт можуть споживатися однаково і практики управління та маркетингові стратегії

регулярних видів спорту вже використовуються кіберспортивними організаціями на тлі зростаючої кількості кіберспортивних подій. Спортивний менеджмент є прикладною дисципліною і спортивні маркетологи могли б спиратися на існуючий маркетинг стратегії, якщо споживачі кіберспорту діють так само традиційні спортивні споживачі. Професіонали спортивної галузі, які стикаються з багатьма викликами своєї роботи, не маю розкоші чекати, поки вчені вирішувати теоретичні суперечки та розробляти чіткі відповіді щодо управління спортом [15].

## **1.2. Спортивний менеджер як необхідний елемент існування організації**

У зв'язку із зростаючою популяризацією кіберспорту з'являється велика різноманітність фізкультурно-спортивних організацій, що мають різні цілі і завдання, джерела фінансування, призначення в суспільстві. Все це накладає відбиток на процес підготовки менеджерів, який має бути направлений на мінімізацію протиріч між теорією менеджменту і практичною діяльністю цих фахівців в сучасних умовах. Зважаючи на те, що останніми роками відбувається різке збільшення кіберспортивного ринку, значущість професії менеджера кіберспорту зростає [11].

Спортивні менеджери – це професіонали, які можуть виконувати різноманітні роботи; всі вони мають на меті допомогти спортивній організації, просуваючи її інтереси та забезпечуючи прибутковість. Ці менеджери потрібні на всіх рівнях спорту, від аматорських ліг і середніх шкіл до професійних команд [40].

Спортивний менеджер зосереджується на діловому аспекті спорту, включаючи управління об'єктами, просування та маркетинг, а також організацію заходів. Ті, хто цікавиться спортивним менеджментом, повинні мати навички в таких сферах, як фінансовий менеджмент, спортивне адміністрування, зв'язки з громадськістю та/або бухгалтерський облік.

Визначення діяльності спортивного менеджера, як в традиційних видах спорту, так зокрема і в кіберспорті, зводиться до того, щоб вивести гравців на поле та вболівальників на трибуни. Це передбачає широкий спектр обов'язків і відповідальності:

- організація роботи спортивної команди або федерації;
- робота над іміджем і створенням репутації певного спортсмена;
- участь у покупці/продажу гравців різних команд;
- підготовка і проведення спортивних змагань;
- адміністрування спортивних шкіл і клубів;
- продаж і просування спортивних послуг [35].

Повсякденна діяльність залежить від організації та її розміру. У невеликій організації спортивні менеджери роблять потроху — або, можливо, багато — всього. Займаючись бізнес-аспектами спорту, спортивні менеджери складають бюджети, знаходять дохід, оплачують рахунки, наймають і керують персоналом [50].

Спортивним менеджерам доводиться винаймати персонал, який керує концесіями, створює оголошення, продає квитки, керує командою, підтримує стан ігрового спорядження та виконує інші завдання, необхідні для гри.

Менеджери також займаються рекламою та маркетингом, які допомагають залучити вболівальників до гри. У деяких видах спорту спортивний менеджер організовує заходи для підтримки активності вболівальників.

Щоб отримати прибуток, крім продажу квитків, спортивні менеджери шукають спонсорів і рекламодавців. Такі можливості варіюються від місцевого бізнесу, який купує рекламу в програмі футбольних ігор середньої школи, до володіння правами на назву професійного стадіону[52].

Спортивні менеджери займаються стратегічним плануванням, управлінням великою кількістю оплачуваних і волонтерських людських ресурсів, виконання контрактів на мільярди доларів, керування добробутом елітних спортсменів, які іноді можуть заробляти в 100 разів більше середньої

робочої заробітної плати та працювати у високоінтегрованому глобальному масштабі мережі міжнародних спортивних федерацій, національних спортивних організацій, уряд агентства, медіа-корпорацій, спонсорів та громадських організацій[48].

Посадові обов'язки спортивних менеджерів можуть відрізнятися залежно від рівня спорту, яким вони керують. Наприклад, спортивний менеджер середньої школи, швидше за все, не матиме стільки обов'язків і відповідальності, скільки спортивний менеджер професійної спортивної організації, якою може виступати будь-яка кіберспортивна організація (команда, клуб, асоціація). Ці менеджери можуть допомагати керувати цілою командою чи організацією, але їхній головний обов'язок — займатися діловою стороною спорту, щоб спортсмени та тренери могли зосередитися на змаганнях. Це може вимагати від спортивних менеджерів виконання таких обов'язків, як:

- Створення та організація графіків
- Просування через різні засоби масової інформації
- Пошук вигідних угод
- Обробка та укладання контрактів
- Підтримання позитивних зв'язків з громадськістю
- Забезпечення дотримання правил і політик

Менеджер кіберспортивної команди є головним адміністратором кіберспортивної команди. Менеджери команд відповідають за організацію команди та підготовку гравців до змагань. Менеджери займаються матеріально-технічним забезпеченням, планування тренувань, а також шукають і залучають нових гравців. Керівники кіберспортивних команд також виконують обов'язки щодо брендингу команди. Вони підбирають кольори команди та контролюють дизайн логотипу, а також замовляють форму та спорядження.

Специфіка роботи в екосистемі кіберспорту вимагає від менеджерів наступних необхідних якостей:

- Приносить єдність у команду
- Надихає та організовує гравців
- Контролює адміністративну сторону справи

Управління кіберспортивною командою може бути таким же корисним, як і бути найкращим гравцем. Робота вимагає різних навичок, щоб бути корисним менеджером (хоча вам знадобляться хороші знання свого виду спорту), включаючи суміш підприємництва, навичок спілкування з людьми та уваги до деталей.

Керування командою геймерів потребує значних навичок роботи з людьми. Як керівнику команди кіберспорту потрібно буде розробити графіки тренувань для окремих гравців і команди в цілому. Доведеться визначити сильні сторони людей і сфери, які потрібно вдосконалити. Як і в будь-якій іншій командній діяльності, напруга іноді може вибухати – ваша робота як керівника команди полягає в тому, щоб вирішувати проблеми, перш ніж вони вплинуть на моральний стан гравців [39].

Кіберспорт може спричиняти значних проблем зі здоров'ям у спортсменів. Забезпечити належний відпочинок команди, використовувати відповідного спорядження та активізація рухової активності, ще один із важливих обов'язків менеджера кіберспортивної команди.

Хоча найбільші у світі кіберспортивні команди мають механізми для керування заробітною платою та адмініструванням, є вірогідність що доведеться зробити більшість, якщо не все, самотійно.

У міру просування команди потрібно буде регулювати щомісячну зарплату, виграші, призові, спонсорські та інші доходи. Знадобиться система оплати прямим дебетом і ведення записів.

Також відбувається коригування фінансами, включаючи вступні внески на змагання, купівлю/оренду обладнання, офісне приміщення та багато іншого. Зрештою, команда — це свого роду бізнес, тому потрібно буде мати навички ведення банківських рахунків — що буде мати додаткову перевагу.



У міру розвитку команди, збільшення кількості змагань - доходи команди збільшуються, використання бухгалтерського програмного забезпечення або доручення цієї роботи професійним бухгалтерам, спрощує завдання та несе відповідні винагороди. Небагато професійних кіберспортивних команд заробляють лише на перемогах у змаганнях. Насправді більшу частину їх доходу отримують від реклами та спонсорських угод, а також прав на трансляцію.

Менеджер команди з кіберспорту має думати не лише про наступну гру. Натомість слід прокласти шлях до вищих (краще оплачуваних) ліг, та турнірів. Це включає в себе вибір видів змагань, у яких команда бере участь, а також розвиток команди (рекрутинг нових учасників або звільнення слабших гравців).

У будь-якому спорті моральний дух є важливим фактором. Команди, які відчувають себе впевнено, часто працюють набагато краще, ніж конкуренти, які можуть бути такими ж технічними, але не мають такої психологічної стійкості. Роль полягає в тому, щоб пропонувати підтримку та поради та мотивувати гравців отримувати від них найкраще під тиском [34].

Завдання як менеджера стоїть у тому щоб визначити ліги та турніри, які допоможуть команді отримати досвід, виграти призи та підвищити свою репутацію.

Команди витрачають до 10 годин (або більше) на тренування щодня, що залишає мало часу на будь-що інше. Як менеджеру команди, потрібно забронювати квитки на потяг/авіарейс, номери в готелях і все інше, що потрібно для того, щоб працювати якнайкраще.

Особливо в міру того, як команда стає більшою, дуже важливо, щоб трудові контракти, спонсорські угоди, брендинг та інші документи перевірялися адвокатом, щоб переконатися, що вони надійні та ваша команда захищена.

Не кожен може бути керівником кіберспортивної команди – робота вимагає різноманітних унікальних навичок, стратегічного мислення та

бачення. Але, якщо у вас є вміння отримувати найкраще від команди та пристрась до свого спорту, це справді може бути дуже корисним шляхом [32].

### **1.3. Роль менеджменту у процесі підготовки кіберспортсмена**

Коли ми чуємо термін «спортивний менеджмент», ми автоматично думаємо про спортивного менеджера або професіонала, який керує певним гравцем, командою чи організацією, але спортивний менеджмент — це набагато більше. Спортивний менеджмент включає будь-які бізнес-аспекти спорту та пов'язаних з ним активностей. Якщо хтось щось знає про спорт, так це те, що це величезна сфера. Багато хто вважає що спортивний менеджмент може полягати лише в управлінні певною спортивною організацією або супроводженням гравця, але, насправді, він може пропонувати багато різних робіт і кар'єр. Роботи, які можуть бути доступні в спортивному менеджменті, включають, але не обмежуються:

- Тренери
- Менеджери закладів
- Експерти з просування
- Організатори заходів
- Спортивний менеджер
- Спортивний агент
- Спортивні економісти

Ефективність управління є одним із ключових питань у економіці праці та управління. Менеджер відповідає за перетворення ресурсів у вихід або дохід за найменших можливих витрат. в сучасній економіці, значення людини ресурсів зростає, що ставить роль менеджерів у центр ефективності компанії [51].

Одним із важливих питань сьогодення - є проблема управлінської ефективності, іншими словами, чи спеціально найнятий менеджер допомагає команді вдосконалюватися результати. Що призводить до ідеї, а чи може бути

корисно для команди - відмовити у найманні менеджера. Зростає кількість літератури, яка аналізує самоуправління команд і показує, що ці команди можуть бути ефективніше, ніж команди з менеджерами. Самокеровані команди визначаються як команди в які члени команди є єдиними, хто приймає відповідальність за якість і результати, робочий процес і продукт, таким чином, функція управління розподіляється між членами команди [2].

Є кілька причин, чому самоуправління команди можуть перевершувати керовані: більша гнучкість перед обличчям мінливих умов і вища мотивація, коли обов'язки керівництва та винагороди розподілені між усією командою членів. Крім того, самокеровані команди характеризуються кращим отримання зворотного зв'язку, що дозволяє контролювати та покращувати поточна діяльність [38].

Тому потрібно розглянути чи потрібен команді менеджер і як можливо оцінити вплив менеджерів на команду продуктивність.

Незважаючи на те, що кіберспорт не така вже й молода сцена, як може вважатися звичайній аудиторії, галузь і бізнес професійних ігор все ще стрімко розвивається. Те, що раніше було повністю масовою схемою «для гравців», спонсорованою ендемічними компаніями, перетворилося на значну компанію-гіганта, яка намагається з'ясувати, де тактика управління з традиційного спорту та бізнесу може поєднатися з цією унікальною субкультурою [23].

Менеджери в кіберспорті грають таку саму роль, як менеджер команди в будь-якій іншій; вони допомагають трансформувати гравців і ресурси у продуктивність команди. У більшості командних видів спорту, наявність менеджера є даність. Однак за останні 5 років у кіберспорті найкращі команди наймають менеджерів, тобто вони додали менеджера до команди управління [27].

Якщо розглядати кіберспортивного менеджера з точки зору класичного менеджменту в спорті, то він повинен володіти всіма тими ж самими вміннями і навичками, що і спортивні менеджери у всіх в традиційних видах спорту, тільки з урахуванням деяких специфічних для кіберспортивної діяльності

нюансами. Так, якщо говорити про менеджера кіберспортивної команди, він повинен володіти знаннями правил і особливостей на LAN (від англ. LAN - Local Area Network - локальна обчислювальна мережа) турнірах, знання не тільки самих дисциплін, за якими відкрито склади, а й знання всіх гравців свого регіону. Серед них найголовнішим є знання професійних гравців. Знаючи їх всіх, знаючи на що вони здатні в грі, знаючи їхні характери можна зібрати команду мрії, хоча це не так просто. Тому не багато менеджерів мають хороші склади, які можуть чудово грати і не часто змінювати склад. У кіберспорті в цьому питанні практично так само. Головне, щоб гравці зійшлися в характерах, поважали один одного, дослухалися до думок, і щоб їм просто було приємно грати разом.

Менеджер завжди має бути на зв'язку зі своїми гравцями та організацією. В іграх це особливо важливо, коли збирається склад на матч у лобі (віртуальна кімната гри) і менеджер контролює, що всі гравці на місці, їм ніщо не заважає грати, всі неполадки усунуті [28].

Також той самий LAN менеджер може влаштовувати такі тренувальні сети сам. У сучасній геймерівській мові це називається буткемпом. Це час, коли організація команди орендує будинок десь за містом (найчастіше), менеджер команди оснащує його всім потрібним обладнанням для гравців (комп'ютерами), а гравці приїжджають зі своїми девайсами (клавіатурами, ігровими мишами, ігровими килимами тощо) на визначений термін. Термін зазвичай становить місяць. Так само буткемпи влаштовуються для того, щоб члени команди потоваришували, зігралися (пристосувались і звикли до стилю гри один-одного), адаптувались один до одного, як гравці з гравцями, так і гравці з менеджером. У процесі цього менеджер для себе може щось помічати: риси характеру гравців, їхню поведінку в команді, їхній настрій тощо. Виходячи з усіх складових, менеджер має згуртувати команду так, щоб вона показувала себе гідно на турнірах та інших заходах. Але для цього насамперед менеджеру потрібно зібрати команду. [8].

Менеджери з кіберспорту бездоганно знають правила організації та проведення змагань. Нерідко цей напрямок обирають гравці, які вирішили покинути спорт, але не хочуть кардинально змінювати сферу діяльності. Менеджер із кіберспорту виконує такі види робіт:

- планування та організація змагань;
- пошук талановитих кіберспортсменів, які можуть досягти високих результатів;
- формування команд на основі індивідуальних талантів і переваг кожного гравця;
- пошук спонсорів, які готові співпрацювати на благодійних або бартерних умовах (нативна реклама під час безпосереднього проведення змагання);
- підтримка гравців у разі надзвичайних ситуацій;
- вирішення всіх фінансових питань [47].

Так само, якщо говорити про генерального менеджера, то він має знати всі ті дисципліни ігор, у яких у нього існують команди, він має знати принцип гри, її механіку, що потрібно, а що не потрібно робити, що є ключовим і чому потрібно приділити особливу увагу. Генеральний менеджер це той, хто вже займався такою роботою. Він знає всі тонкощі та хитрощі. Тепер його завдання полягає в тому, що він відповідає за діяльність організації, тобто за те, як вона ефективно зростає і просувається. Він так само, як і раніше, спостерігає за своїми командами, за їхніми менеджерами, закріпленими за командою, за тренерами. Крім таких осіб, у генерального менеджера під керівництвом перебуває медіа-менеджер, під чиїм підпорядкуванням перебуває веб-дизайнер, СММ-менеджер, менеджер із соціальних мереж, дизайнер [31].

Завдання залежать від досвіду менеджера і його репутації в цій сфері. Професія пов'язана з постійним спілкуванням, вона становить інтерес для людей, життя яких так чи інакше пов'язане з відеоіграми: розробники, маркетологи, інші. Менеджери здійснюють повноцінне управління кіберспортом

Є певні позитивні та негативні моменти в професії менеджера в кіберспорті. До позитивних можна віднести:

1. Професія набула визнання та популярності після того, як кіберспорт був визнаний спортом на державному рівні.
2. Менеджери з кіберспорту отримують високі гонорари, вони мають можливість співпрацювати з рекламодавцями та укладати контракти з перспективними гравцями.
3. Менеджер із кіберспорту набуде популярності в разі, якщо кіберспортсмени, з якими він співпрацює, здобуватимуть тріумфальні перемоги.
4. Професія цікава, у цій сфері поки що немає високої конкуренції.
5. Постійне спілкування з людьми, професійний розвиток.

До негативних можна віднести:

1. Професія відкрита переважно для тих людей, які мають зв'язки або досвід роботи у сфері кіберспорту.
2. Ненормований робочий графік.
3. Стреси, що пов'язані з форс-мажорами (хоча цей фактор присутній в абсолютній більшості сфер діяльності менеджерів).

1. *Стратегічне мислення.* Менеджер кіберспортивної команди повинен думати не лише про наступну гру. Замість цього він повинен прокладати шлях до вищих (більш високооплачуваних) ліг. Це включає в себе вибір видів змагань, в яких команда братиме участь, а також розвиток вашої команди (і додавання нових членів або видалення слабших гравців).

2. *Підвищення бойового духу.* У будь-якому виді спорту бойовий дух є обов'язковим фактором. Команди, які відчувають себе впевнено, часто виступають набагато краще, ніж конкуренти, які можуть бути настільки ж технічно досвідченими, але не мають такої віри в себе. Роль менеджера полягає в тому, щоб пропонувати підтримку та поради, а також мотивувати гравців, щоб вони показували найкращі результати під тиском обставин.

3. *Контроль адміністративних завдань:*

Заявка на участь у кіберспортивних змаганнях та планування. Команда не зможе досягти високих результатів в кіберспорті, якщо не будете брати участь у змаганнях. Завдання менеджера тут - визначити ліги та кубки, які допоможуть команді отримати досвід, виграти призи та підвищити репутацію.

Особисте асистентування. Зазвичай команди проводять до 10 годин (або навіть і більше) на тренуваннях щодня, що залишає мало часу на щось інше. Менеджер команди повинен бронювати квитки на поїзд/літак, номери в готелях та все інше, що необхідно для найкращого виступу.

Контракти та юриспруденція. По мірі того, як команда стає більшою, дуже важливо, щоб трудові контракти, спонсорські угоди, брендинг та інші документи були перевірені юристом, щоб переконатися, що вони не порушують жодних законів, а команда захищена – це завдання також полягає на плечі менеджера команди [3] .

## **Висновки до розділу 1**

Підсумовуючи отримані результати дослідження, можна стверджувати, що незважаючи на таке бурхливе зростання кіберспортивного напрямку та його аудиторії, виникає достатньо багато питань, які потребують вирішення.

Кар'єра зі ступенем кіберспортивного менеджменту приваблює професіоналів з різних дисциплін, які з ентузіазмом мають можливість працювати з професійною, студентською або рекреаційною атлетикою.

Кіберспортивним організаціям потрібні співробітники, які володіють такими ж фінансовими, операційними та маркетинговими навичками, як і будь-який інший бізнес. Однак початківець спортивний менеджер також повинен добре знати проблеми, які є унікальними для галузі.

Фахівці в кіберспорті повинні спиратися на своє розуміння таких концепцій, як спортивна оцінка, щоб мати розуміння значимості та важливості кожного конкретного гравця та надалі мати можливість укласти вигідні контракти гравців і постачальників. Для менеджерів-маркетологів завданням є не просто продати продукт, а й залучити відвідувачів. Менеджери також

можуть відповідати за координацію зовнішніх комунікацій франшизи, наприклад, використання соціальних мереж для забезпечення тісного зв'язку між місцевими вболівальниками та їхньою командою. Це питання, які вимагають спеціальних навичок, які виходять за рамки типового корпоративного середовища.



## РОЗДІЛ 2

### МЕТОДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

#### 2.1. Методи дослідження

для вирішення поставлених завдань та визначення характерних особливостей управління в кіберспорті та діяльності кіберспортивного менеджера нами було використано наступні методи дослідження:

- аналіз науково-методичної літератури та даних мережі Internet, електронних ресурсів;
- метод експертних оцінок;
- опитування;
- методи математичної статистики.

**2.1.1. Аналіз науково-методичної літератури та даних мережі Internet, електронних ресурсів.** Вивчено та проаналізовано літературні джерела, сучасні вітчизняні та зарубіжні дослідження з поставленої проблеми з метою повної уяви про стан досліджуваної проблеми, формування основних понять, що застосовуються в кіберспорті, визначення особливостей розвитку процесу управління кіберспортивного напрямку, основних складових цього процесу та проблемних сторін менеджменту в кіберспорті. Вивчено стан питання щодо діяльності менеджера в процесі підготовки кіберспортсмена.

Глибокий аналіз літературних джерел дозволив визначити існуючі відомості про менеджмент і засоби керування у процесі управління кіберспортивною організацією, про раціоналізаторські прийоми організації тренувального та змагального процесу, про створювані зовнішні умови його вдосконалення.

Всебічний аналіз науково-методичної та спеціальної літератури, а також нормативних документів дозволив виявити перспективні шляхи раціонального їхнього використання в науково-дослідній роботі та вдосконалення процесу підготовки спортсменів в кіберспорті.

Аналіз даних мережі Інтернет показав, що для вирішення проблеми організації і управління процесом підготовки в кіберспорті існують певні теоретико-методологічні передумови для розробки цього питання та вирішення актуальної проблеми, стосовно якісної підготовки кваліфікованих кадрів для ефективного процесу підготовки кіберспортсменів. Дане дослідження дало змогу визначити роль та місце роботи менеджера в кіберспортивній організації, а також розкрити тенденції та протиріччя розвитку освітнього процесу з підготовки кваліфікаційних кадрів даного напрямку.

У дослідженні використано метод аналізу інформаційних джерел мережі Інтернет для ознайомлення з календарем змагань професійних спортсменів, еволюцією розвитку кіберспорту, сучасним станом кіберспорту.

Проаналізовано офіційні положення про проведення змагань з дисципліни DOTA2, WorldofTanks, Counter-Strike:Global Offensive, та проаналізована система проведення провідних змагань у дисциплінах DOTA2, World of Tanks, Counter-Strike: Globa Offensive.

**2.1.2. Метод експертних оцінок.** Метод експертних оцінок використовувався для визначення думок експертів щодо визначення мінімально необхідних якостей та навичок у менеджера кіберспортивної команди.

Експертна оцінка здійснювалася методом переваги, де експерти розставляли оцінювані об'єкти по рангу в порядку їх значущості. Місце визначалося сумою набраних балів. Ступінь узгодженості думок опитуваних експертів перевірялася за допомогою обчислення коефіцієнта конкордації Кендалла.

Методика групової експертизи складалася з: формування завдань; відбору та комплектування групи експертів; складання плану експертизи; проведення опитування експертів; аналізу і обробки інформації експертного оцінювання.

Експертами виступили фахівці з кіберспорту в кількості 10 осіб.

**2.1.3. Опитування.** Даний метод реалізувався шляхом проведення анкетування. Анкета була розроблена з урахуванням особливостей роботи менеджера в процесі підготовки кіберспортсмена, що дозволило визначити основні характеристики та професійні якості менеджера при роботі з командами або окремими спортсменами в кіберспорті в Україні, а також оцінити особливості процесу підготовки в цьому виді спорту. Анкета містила питання, що пов'язані з: особливостями підготовки кіберспортсменів; кваліфікацією та досвідом менеджерів; основними напрямками роботи в діяльності менеджера.

В опитуванні взяли участь 31 респондент (менеджери, що працюють з командами та окремими спортсменами, які спеціалізуються в кіберспорті, зі стажем роботи в цьому напрямку 5 і більше років). Опитування проводилося з використанням анкет закритого типу за допомогою онлайн платформи для проведення анкетування (Google Forms).

**2.1.4. Методи математичної статистики.** Статистична обробка отриманих даних проведена з застосуванням інтегрованого пакета прикладних програм. При аналізі отриманих даних використовували метод середніх величин, описову статистику, критерій узгодженості Пірсона, параметричний критерій Стюдента. Для розрахунків використовували стандартні пакети Statistica 6.0. (Stat Soft), MS Excel.

Перевірка гіпотези про відповідність вибірових показників закону нормального розподілу виконувалася за допомогою критерію узгодженості Шапіро–Уїлкі. В усіх випадках розподіли відповідали закону нормального розподілу. Величину рівня значущості  $p$  приймали рівною 0,05.

## **2.2. Організація дослідження**

Дослідження здійснювалися в три етапи.

На **першому етапі** досліджень (жовтень 2021 р. - лютий 2022 р.) – проводився аналіз науково-методичної літератури, вибір теми дослідження, методів дослідження, аналіз роботи сучасних менеджерів у кіберспорті в кіберспорті. Визначено мету, завдання роботи, складено план проведення досліджень. Розроблена анкета для проведення експертного опитування провідних менеджерів з кіберспорту, з метою визначення найважливіших рис, притаманних для менеджера з цього виду спорту.

На **другому етапі** (лютий-вересень 2022 р.) проведено анкетування менеджерів з кіберспорту для визначення їх професійної кваліфікації та рівня оволодіння професійно-важливими якостями для менеджерів в кіберспорті; проведено опитування експертів; визначено комплекс характерних рис, що притаманні менеджерам з кіберспорту; проаналізовано отримані результати, проведено порівняння їх з показниками отриманими в результаті опитування (особливості менеджерів, що працюють з кіберспортивними командами в Україні).

На **третьому етапі** (вересень - листопад 2022 р.) був проведений аналіз отриманих даних, підготовлено всі розділи кваліфікаційної роботи та презентацію до захисту.

Рішення поставлених експериментальних завдань здійснювалось на матеріалі отриманих досліджень, що були проведені. Аналіз змагальної діяльності здійснювався за протоколами змагань та даними «Internet».

В дослідженні взяли участь 30 менеджерів, що працюють з кіберспортсменами в Україні та 10 експертів (кіберспортивних менеджерів), що працюють з топовими світовими гравцями в кіберспорт (з досвідом роботи 9 і більше років).

## РОЗДІЛ 3

### ОСНОВНА ДІЯЛЬНІСТЬ МЕНЕДЖЕРА У ПРОЦЕСІ ПІДГОТОВКИ КІБЕРСПОРТСМЕНА

#### **3.1. Стан системи підготовки менеджерів з кіберспорту (порівняльна характеристика - в Україні та світі)**

У минулому конкурентні ігри були працею любові та пристрасті – ширше визнання мейнстріму, нові інвестиції та загальне зростання сцени почали зміщувати індустрію на щось, що більше зосереджується на фіскальному прибутку. Для тих, хто хоче стати менеджером з кіберспорту, це надихає; зарплати зростають і можливі традиційні бізнес-шляхи в управлінні грою. Але це також може означати, що буде важче пробитися у сферу, яка вже була конкурентоспроможною, створеною навколо захоплених проєктів людей і тепер отримує більш критичний фінансовий об'єктив [1].

Раніше вважалося, що шлях до менеджменту кіберспорту полягав у тому, щоб бути професійним гравцем, який потім стає управляти командою. Сьогодні межа між кіберспортом і традиційними видами спорту розмита, як ніколи, з великими спонсорами, подіями розміром зі стадіони та маркетинговими бюджетами. Оскільки менеджерам з кіберспорту часто доводиться виконувати широкий спектр обов'язків потенційний менеджер з кіберспорту майже напевно візьме корисну інформацію з дипломів, зосереджених на менеджменті. Хоча багато традиційних шляхів успіху в кіберспорті також можливі [24].

Із зростання популярності кіберспорту, з'явилися нові напрямки підготовки у цій сфері. Кваліфікація з кіберспорту охоплює усе: від менеджменту та маркетингу кіберспорту до організації турнірів і технічних аспектів. Професійним кіберспортсменам, як і традиційним спортсменам, потрібні тренери, менеджери та фізіотерапевти. І, звичайно, індустрія відеоігор також пропонує безліч можливостей у розробці, кодуванні та публікації ігор [36].

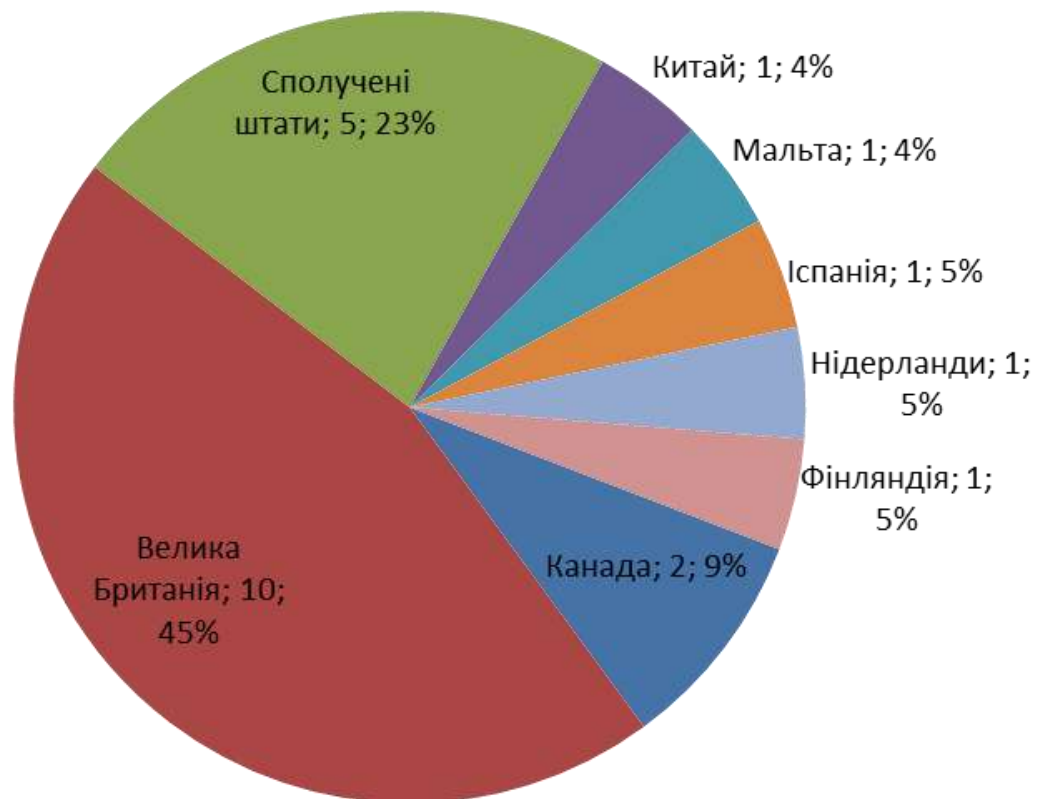
Варто відзначити, що кіберспортивні програми доступні сьогодні не лише в США, Європі та Азії, але й у всьому світі, оскільки ця нова галузь охоплює кожну країну, стираючи кордони та охоплюючи покоління. Проте, сьогодні існують певні альтернативи для країн, де навчання кіберспорту на рівні бакалавра чи магістра є недоступним в традиційних навчальних закладах, тут на допомогу приходять постачальники онлайн-курсів, такі наприклад як UdeMy та Coursera, які пропонують ряд напрямків підготовки з кіберспорту, які можна вивчати з будь-якої точки світу.

Раніше деякі університети вже почали пропонувати кіберспортивні гранти та стипендії талановитим гравцям та запускали спеціальні кіберспортивні програми разом із більш традиційними, наприклад футбольними або баскетбольними, командами. Проте сьогодні, новини про кіберспорт часто розглядаються з тим самим пріоритетом, що й футбольні новини, а глядацька аудиторія з кожним роком стрімко збільшується по всьому світу. Саме це спричинило виведення на новий навчально-науковий рівень всієї індустрії, через що декілька університетів по всьому світу пропонують власні навчальні програми для кіберспортивних гравців та інших спеціалістів цієї галузі [16].

Головною особливістю впровадження освітніх програм з кіберспорту у вищих навчальних закладах є те, що тут відбувається не навчання людей грати чи вигравати ігри, а навчання працювати в середовищі кіберспорту. В освітніх пропозиціях існує багато перетинів з діловим адмініструванням, наприклад, із заняттями з планування заходів тощо. Спортивний менеджмент є одним невід'ємним аспектом цих навчальних програмах.

Нами було проведено дослідження для визначення кількості бакалаврських та магістерських програм за спеціальністю "кіберспорт" в різних країнах. Сьогодні в світі 175 коледжів та університетів є членами Національної асоціації університетського кіберспорту (NACE) і пропонують офіційно визнані університетські кіберспортивні програми. Ці школи мають тренерів і пропонують часткові або повні спортивні стипендії.

Відповідно до проведеного нами аналізу спеціалізованих сайтів з підготовки фахівців в сфері кіберспорту та даних мережі Інтернет [<https://www.bachelorstudies.com/Bachelor/eSports/>, <https://www.esports.net/wiki/guides/university-esports/>, <https://www.animationcareerreview.com/articles/10-colleges-esports-degree-programs>, ] щодо підготовки спеціалістів за різними напрямками в кіберспорті в зарубіжних країнах, було визначено, що наразі пропонується 22 бакалаврських програм з напрямком кіберспорт у 8 країнах (рис. 3.1).



**Рис. 3.1. Програми підготовки бакалаврів з кіберспорту в різних країнах світу.**

Поєднуючи теорію та практичне застосування, ці програми значною мірою спираються на практикуючих лідерів кіберспорту, щоб охопити численні аспекти, такі як технології та цифрові інновації, маркетинг, івенти, управлінські операції та аналітику. Програми наприклад з управління

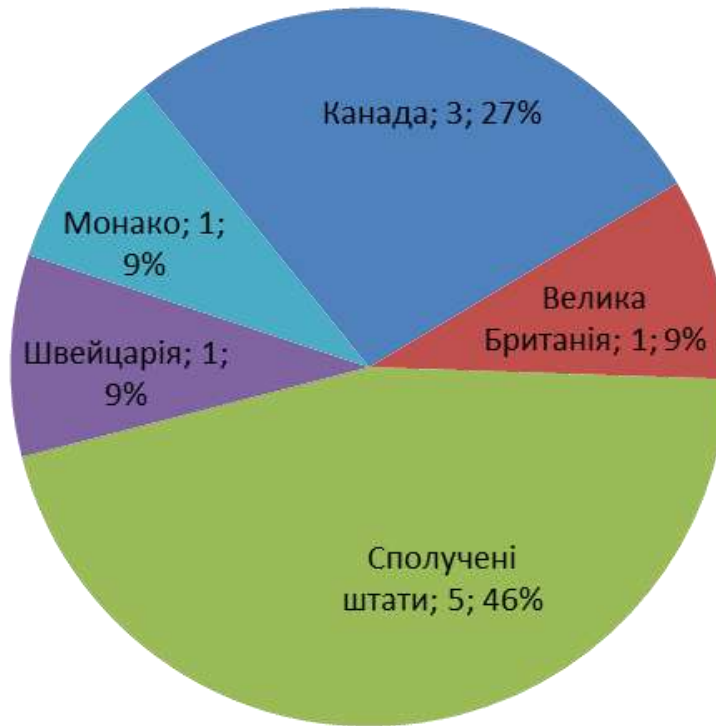
кіберспортом забезпечують повне знайомство з екосистемою кіберспорту на кожному рівні, що дає зосередження на бізнесі та управлінні галуззю. Впродовж навчання отримується професійний світогляд і реальний досвід, спілкуючись із багатьма професіоналами кіберспорту та глобальними кіберспортивними організаціями, що дає змогу розширити свої знання та вдосконалити спеціальні професійні навички.

Навчальні програми включають підготовку зі спортивного менеджменту, ЗМІ, управління подіями, підприємництва, адміністрування команд і ліг, а також техно-маркетингу. Студенти кіберспортивного адміністрування та підприємництва дізнаються про унікальне поєднання кіберспортивних ігор, включаючи історію кіберспорту та культуру відеоігор, трансляцію та створення контенту, онлайн-платформи потокового медіа, включаючи Twitch і YouTube, а також навички, необхідні для досягнення успіху в індустрії кіберспорту, що розвивається [50].

Участь у різноманітних відповідних практичних заняттях дозволяє студентам інтегрувати свої знання, отримані протягом навчання, у плануванні, розробці та проведенні великомасштабних змагань з кіберспорту, отримати базові бізнес-знання та дізнатися, як вони застосовуються в індустрії кіберспорту. Отримані знання дозволяють стати спеціалістами в області маркетингу, аналітики, управління турнірами та лігами, управління спеціальними подіями, бухгалтерського обліку та комунікації.

Також нами було вивчено кількість програм з підготовки фахівців в кіберспорті на рівні магістра. Таким чином, проведений аналіз [<https://www.mastersportal.com/search/master?kw-what=esports??>] показав, що зараз пропонується 11 магістерських програм з напрямком кіберспорт у 5 країнах світу (рис. 3.2).





**Рис. 3.2. Програми підготовки магістрів з кіберспорту в різних країнах світу.**

Зараз у багатьох сотнях середніх шкіл по всьому світу є варіанти того як займатись кіберспортом, починаючи від спеціалізованих кіберспортивних клубів і команд і закінчуючи більш формальними навчальними заходами з кіберспорту. До 2019 року в США 15 штатів визнали кіберспорт як університетський вид спорту. Можна припустити, що саме через це США випереджають інші країни в пропозиції підготовки в коледжах та університетах студентів з кіберспортивних навчальних програм магістерського рівня і тримають лідируючі позиції в пропозиції бакалаврського рівня [25].

Однак інші країни швидко усвідомивши потенціал кіберспортивної індустрії та визнали попит на ключові кіберспортивні таланти. У більшості регіонів є можливості на рівні середньої школи, а літні школи також поширені в Європі. До прикладу, Україна визнала кіберспорт спортивною дисципліною лише в 2020 році, в той час як в тому ж 2020 році Британська асоціація

кіберспорту почала активно співпрацювати з глобальною навчальною компанією Pearson, щоб створити кваліфікацію ВТЕС з кіберспорту.

Не лише американські коледжі зрозуміли, що існує потреба в освітніх програмах з кіберспорту, оскільки багато університетів Великобританії також створили власні кіберспортивні навчальні програми. Такий підхід призводить до створення освітньої основи для розуміння культури кіберспорту, а також забезпечення повного доступу до навчання професійних геймерів [46].

Ступені кіберспорту можуть варіюватися від ступенів бакалавра з менеджменту кіберспорту до спеціальностей у бізнесі. Так, до прикладу, у жовтні 2019 року Університет Нью-Гейвена представив перший в історії курс бізнес-кіберспорту, який зосереджується на менеджменті в кіберспорті. У Великій Британії Стаффордширський університет пропонує кіберспортивну програму бакалавра, яка охоплює аспекти кіберспортивного бізнесу.

Існують також кваліфікації рівня кіберспорту в інших університетах Великобританії та Європи, включаючи Францію, Німеччину та Фінляндію. У Сінгапурі Академія інформатики має восьми місячний диплом повної форми навчання з кіберспорту та ігрового дизайну. У Китаї технічна школа Lanxiang була першою, хто запропонував курс кіберспорту. Його трирічна освіта охоплює як ігри, так і теорію ігор, і його випускники можуть стати професійними гравцями або тренерами, організаторами заходів, промоутерами тощо.

Випускники таких освітніх програм зможуть отримати необхідні знання для ефективної роботи в напрямку адміністрування команд і ліг, маркетингу і просування, управління подіями та спеціалізуватись з живих трансляцій кіберспорту. Випускники також можуть продовжити підприємницьку кар'єру в кіберспорті на аматорських, університетських і професійних змаганнях як топ-гравці або тренери з кіберспорту.

Кіберспортивному бізнесу потрібні підприємницькі молоді люди з навичками розвитку бізнесу, маркетингу, виробництва та управління, щоб розвивати свій бізнес. Випускники таких освітніх програм різних рівнів

зможуть проявити себе в кар'єрі в кіберспорті, включаючи кіберспортивного менеджера, тренера, організатора заходів і менеджера турнірів. Випускники можуть використовувати передані навички, отримані в рамках програми, щоб продовжити кар'єру кіберспортивного журналіста/аналітика, координатора соціальних мереж або фахівця з маркетингового контенту. Деякі випускники також можуть продовжити підприємницьку кар'єру в кіберспорті в якості професійного гравця, тренера або стримера [30].

Нині професійну підготовку менеджерів з кіберспорту в Україні здійснюють такі вищі навчальні заклади: Національний університет фізкультури та спорту в Києві, Харківська державна академія фізичної культури та Івано-Франківський фаховий коледж фізичного виховання.

У Національному університеті фізкультури та спорту України Київ (проходить підготовка за спеціальністю «Кіберспорт»). Освітньо-професійна програма спрямована на формування загальних та спеціальних (фахових) компетентностей. Освітньо-професійна програма узгоджується з рекомендаціями проекту з вирівнювання структури європейської вищої освіти у спортивній науці Європейської мережі спортивної освіти (ENSE) в частині сфери “Sport Coaching”.

Освітній процес здійснюється на засадах студентоцентризму, компетентнісного підходу, партнерства науково-педагогічних працівників і студентів, самоосвіти, проблемно-орієнтованого навчання, інтеграції навчальної та наукової діяльності, професійної спрямованості. Проведення лекційних, практичних занять, тренінгів; організація майстер-класів, круглих столів, наукових конференцій та семінарів; залучення студентів до участі в проектних роботах, конкурсах, олімпіадах та науково-дослідних заходах. Залучення кваліфікованих практикуючих фахівців до проведення навчальних занять

У процесі навчання здобуваються наступні фахові компетенції:

- Здатність до розуміння особливостей кіберспорту в системі спорту, тренерської діяльності в кіберспорті.

- Здатність застосовувати знання про мету, завдання, принципи, засоби, методи та структуру підготовки спортсменів в кіберспорті.
- Здатність залучати дітей до занять кіберспортом, здійснювати планування та реалізацію тренувального та змагального процесу спортсменів в кіберспорті.
- Здатність організовувати та проводити спортивні заходи з кіберспорту. [49]

### **3.2. Характерні особливості менеджера кіберспортивної команди**

Хороші менеджери необхідні для будь-якої успішної організації. Винятково хороший менеджер досягає працюючої, продуктивної та ефективної робочої сили, яка перевершує свою вагу у своїй продуктивності.

Хороші менеджери залучають винятковий персонал; вони роблять організацію бажаним роботодавцем; вони допомагають збільшити частку ринку; збільшити прибуток і надлишок, а також зменшити витрати. Їхній персонал заангажований, відданий справі та «проходить зайву мильо».

Проте, менеджери сьогодні існують на лінії розлому – вони або мають поведінку, яка надихає послідовників робити те, що вони в іншому випадку, можливо, не бажають робити, і не створюють жодного психологічного стресу, або вони цього не роблять, і витрати зростатимуть і різко зростатимуть. довгий час [43].

Ефективне управління передбачає не лише спонукання ваших співробітників до кращої роботи, це також передбачає ставлення до них з повагою та гарантування, що вони щасливі. Насправді не існує такого поняття, як «правильний» стиль управління, оскільки все залежить від точки зору різних людей [19].

Однак є кілька золотих правил, які допомагають підвищити продуктивність і ефективність управління. Прочитайте наступний блог, щоб зрозуміти, як забезпечити найефективніше управління.

Перш ніж зрозуміти концепцію ефективного менеджменту, важливо знати, що робить ефективного менеджера. Ефективні менеджери - це ті, хто досягає поставлених цілей до встановленого терміну і використовує ресурси найкращим чином.

Ефективне управління означає, наскільки менеджери досягають своїх цілей за допомогою організаційних ресурсів. Ефективні менеджери відповідають за виконання певних ключових функцій, таких як:

- Встановлення цілей і термінів для своїх співробітників;
- Складання фінансових прогнозів;
- Ефективна організація роботи;
- Координація та розумне використання організаційних ресурсів;
- Контроль організаційної діяльності та сприяння підвищенню ефективності роботи співробітників.

Ефективні менеджери допомагають своїм співробітникам успішно досягати цілей, що також допомагає організації досягати своїх загальних цілей. Ефективний управлінський підхід допомагає:

- Досягнення цілей і бачення, поставлених організацією;
- Заохочення співробітників до творчості;
- Покращення підзвітності працівників стосовно їхніх ролей та обов'язків;
- Надання співробітникам можливостей навчатися та розвивати нові навички [44].

Власники бізнесу повинні періодично оцінювати своїх менеджерів, щоб переконатися, що вони ефективні та етичні. Критерії оцінки ефективності роботи менеджера різняться в різних організаціях, але загалом важливі якості включають вміння добре спілкуватися, етично поводитися, досягати організаційних результатів і ефективно керувати працівниками.

Ефективний менеджер дає співробітникам чіткі вказівки та вимагає зворотного зв'язку, щоб усі були на одній сторінці. Він також повинен добре співпрацювати з іншими керівниками, наприклад, часто зустрічаючись для

координації діяльності різних відділів. Менеджер повинен надавати вищому керівництву часті оновлення щодо прогресу та проблем, пов'язаних із пивоварінням, а також передавати директиви вищого керівництва зрозумілим для працівників способом [47].

Для визначення найважливіших рис, притаманних менеджеру в кіберспорті, нами було проведено експертне опитування. Було враховано думку експертів для визначення найбільш важливих якостей, що притаманні менеджерам в кіберспорті, які забезпечують їх ефективну професійну діяльність в цій сфері. всі навички було розділено на дві групи і оцінювання відбувалось за кожною окремо. Спершу експертам було запропоновано оцінити професійні навички, які можуть допомогти досягти успіху у роботі менеджера (табл. 3.1). Професійні навички описують звичку, рису особистості або здібності, які позитивно впливають на вашу ефективність на робочому місці. Володіння такими навичками може принести користь людям майже на всіх робочих посадах, у галузях і робочих середовищах.

Таблиця 3.1

**Професійні навички менеджера в кіберспорті (n=10)**

№	Професійна навичка	Підсумковий ранг	Сума рангів, $\Sigma$	Вага, $\lambda$
1	Організаційні навички	1	17	0,33
2	Командна робота	2	21	0,29
3	Навик переговорів	3	34	0,16
4	Вміння спілкуватися з людьми	4	36	0,14
5	Знання специфіки кіберспорту	5	42	0,08

Як найбільш важливу якість експерти визначили організаційні навички. В першу чергу це може бути пов'язано з тим що ці навички є основою та мінімально необхідні для початку роботу менеджером, а по друге це спосіб їх

набуття - в основному вони можуть бути придбані шляхом практичної реалізації необхідних заходів і завдань.

Велике значення має командна робота, яка значно відбивається на ефективності окремо взятих членів команди. По-перше, спільно працюючі люди відрізняються більшою рішучістю і готовністю співпрацювати з різнопрофільними фахівцями (навіть якщо вони на порядок вище / нижче їх по кар'єрних сходах). По-друге, робота в команді робить людину більш відкритою і терпимою по відношенню до інших. Це допомагає їй в подальшому більш легко налаштовувати зв'язок з людьми і організаціями. По-третє, людина, працюючи в команді, вирощує в собі більш високий емоційний інтелект. Тобто, вона здатна більше проявляти емпатію і повагу до своїх колег, вміє уважно слухати і прислухатися, відрізняється повагою і терпимістю по відношенню до оточуючих [41].

Найменш значущим було визначено знання специфіки кіберспорту – тому що кіберспорту властиві спільні риси, які характерні і для традиційних видів спорту: наявність змагальної діяльності і підготовка до неї, планомірне досягнення високого рівня майстерності, формування мотивації, розвиток специфічних фізичних, психічних і психофізіологічних якостей спортсмена.

Також дуже важливими в роботі менеджера кіберспортивної організації є особисті та ділові якості - стабільні внутрішні особливості людини, які оцінюються позитивно. Це позитивні риси характеру, знання, вміння і навички. А також це здатність знаходити у межах власної компетенції, наданих повноважень та засобів найкращий підхід до ситуацій та найкоротший шлях до досягнення мети, оперативно приймати самостійні обґрунтовані рішення, послідовно забезпечуючи їх виконання. Тому для визначення значущості найважливіших особистісних якостей менеджера в кіберспорті нами також було проведено експертне оцінювання (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Ділові та особисті якості менеджера в кіберспорті (n=10)**

№	Якості	Підсумковий ранг	Сума рангів, $\Sigma$	Вага, $\lambda$
1	Висока працездатність;	1	16	0,26
2	Впевненість в собі	2	20	0,24
3	Багатозадачність	3	30	0,19
4	Комунікабельність;	4	40	0,14
6	Стресостійкість	5	45	0,12
7	Дисциплінованість;	6	59	0,05

Таким чином, за результатами нашого дослідження, найбільш значущими експерти визначили високу працездатність, тому що кількість виконаної роботи безпосередньо впливає на успішність кіберспортивної організації. Висока працездатність сприяє тому що кількість цієї роботи буде співпадати з якістю, і позитивно вплине на розвиток та життєдіяльність організації чи команди.

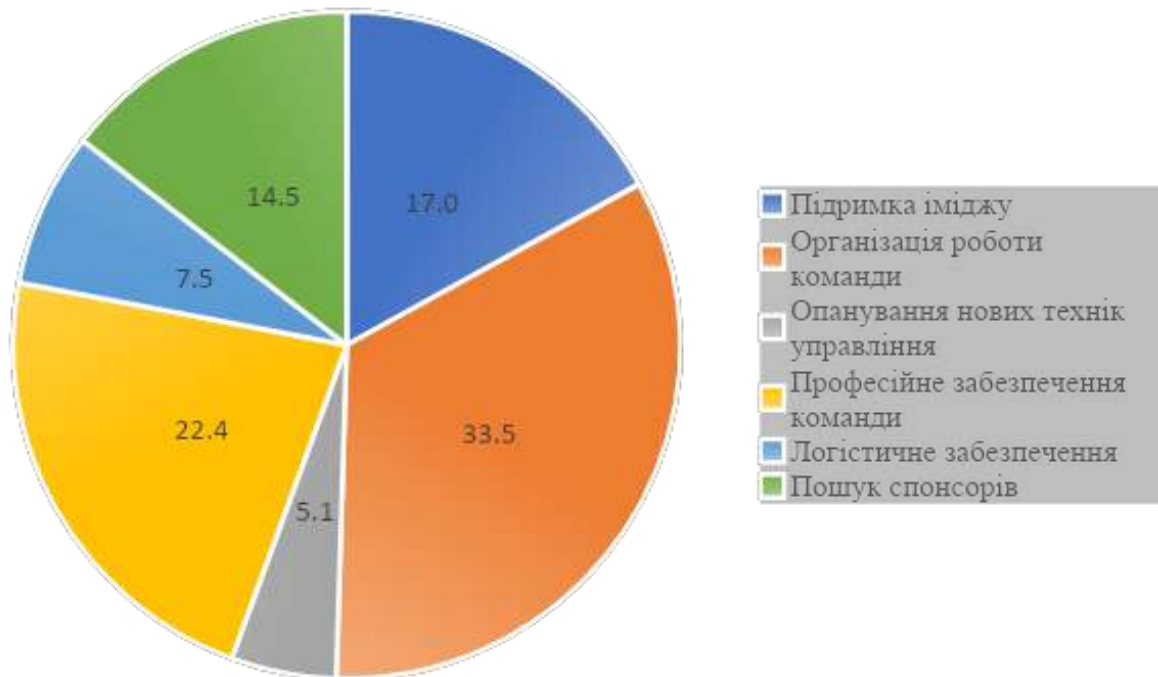
На друге місце експерти винесли таку необхідну навичку для менеджера з кіберсопрту як впевненість в собі, адже впевненість дуже важлива риса характеру ділової людини. Впевненість – як фундамент, на якому тримаються інші характеристики. Окрім цього, впевненість у собі додає менеджеру необхідного стимулу в роботі та активності у спілкуванні з людьми і вирішенні поставлених завдань перед ним.

Також, ще одними з найважливіших показників задля успішної роботи менеджером в кіберспорті є пріоритезація обов'язків та відповідальностей. Тому нами було проведено експертне опитування для визначення значимості цих показників. Таким чином, за результатами експертного опитування, експертами було визначено наступну пріоритетність обов'язків та відповідальностей менеджера з кіберспорту (рис. 3.3):

1. Організація роботи команди (33,5%);



2. Професійне забезпечення (22,4%);
3. Логістичне забезпечення (17,0%);
4. Пошук спонсорів (14,5%);
5. Підтримка іміджу (7,5%);
6. Опанування нових технік управління (5,1%);



**Рис. 3.3. Пріорітезація обов'язків та відповідальностей**

Як видно з представлених результатів – основними пріоритетами виступають професійне забезпечення команди та організація її роботи, що і не дивно, з урахуванням психологічних особливостей кіберспортсменів, та їх вимоги до стабільного та безпечного середовища роботи. Також цьому сприяє технологічність кіберспорту та необхідність технологічного забезпечення спортсменів. Найменш пріоритетними виявилися опанування нових технік управління та підтримка іміджу команди. Швидше за все це пов'язано з розвитком освітнього процесу, доступності новітньої інформації, а також браком сучасних наукових досліджень в цьому напрямку. А також появи розуміння етики поведінки в інтернеті та реакцій спільноти на будь-які діяльності, що можуть зашкодити іміджу кіберспортивної організації.

### 3.3. Профіль менеджера, для ефективної роботи з кіберспортивними командами

Для визначення профілю менеджерів, які зараз працюють з кіберспортсменами або кіберспортивними командами в Україні нами було проведено анкетування серед українських менеджерів в кіберспорті з досвідом роботи більше 2 років. Анкетування проводилось з використанням анкет закритого типу через он-лайн сервіс Google Forms. Так за результатами анкетного опитування, в першу чергу, було визначено вік і стать кіберспортивних менеджерів, які зараз працюють в Україні (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

#### Менеджери, які працюють з кібератлетами в Україні (за статтю, n=31)

	Чоловіки		Жінки		Всього	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
18-20 років	3	9,67	1	3,23	4	12,9
21-25 років	6	19,35	1	3,23	7	22,58
26-30 років	9	29,03	2	6,45	11	35,48
31-35 років	5	16,14	2	6,45	7	22,59
36-40 років	2	6,45	-		2	6,45
Всього	25	80,64	6	19,36	31	

Результати проведеного опитування показали, що більшість менеджерів (29,03%), які наразі працюють з кіберспортсменами, мають вік від 26 до 30 років. Така тенденція може бути пов'язана з новизною самого виду спорту. Також можна відзначити, що серед менеджерів починаючи з 18 років і старше спостерігається тенденція більшої залученості до процесу представників чоловічої статі (80,64% проти 19,36%). Це може бути пов'язано з тим що

більшість комп'ютерних ігор своєю цільовою аудиторією мають осіб чоловічої статі (шутери, військові стратегії тощо), через що основна початкова аудиторія комп'ютерного ігрового світу складалася саме з чоловіків.

Також на основі результатів проведеного нами опитування були отримані та узагальненні дані стосовно рівню освіти менеджерів, які працюють в сфері кіберспорту в Україні (табл. 3.4).

*Таблиця 3.4*

**Рівень освіти менеджерів, які працюють з кібератлетами в Україні  
(n=31)**

№	Освіта	Всього	
		осіб	%
1	Повна вища	1	3,23
2	Вища за спеціальністю (кіберспорт)	5	16,14
3	Вища не за спеціальністю	20	64,51
4	Середня професійна	2	6,45
5	Середня	3	9,67

Як показало опитування, більшість спортивних менеджерів в кіберспорті мають високий рівень освіти 84,14%, але при цьому лише 16,14% з них мають освіту за профілем їх роботи. Це свідчить про недостатній освітній рівень управлінців в кіберспорті, тому що при їх підготовці не вивчався такий напрям як менеджмент в спорті. В першу чергу це пов'язано з новизною, що до 2020 року в Україні не було жодного навчального закладу, який би проводив підготовку за спеціальністю кіберспорт. А по-друге – більшість спортивних менеджерів, які здобули вищу освіту, є спортсменами в минулому які не отримували спеціалізованої освіти. Таким чином, невідповідний освітній рівень такого роду спеціалістів є суттєвим недоліком і основним резервом в підготовці менеджерів в кіберспорті.

Також, одним із завдань, було дізнатись який досвід в комп'ютерних іграх мають менеджери з кіберспорту в Україні для того щоб зрозуміти їх обізнаність та залученість в ігровому процесі саме з позиції гравця (рис. 3.4).

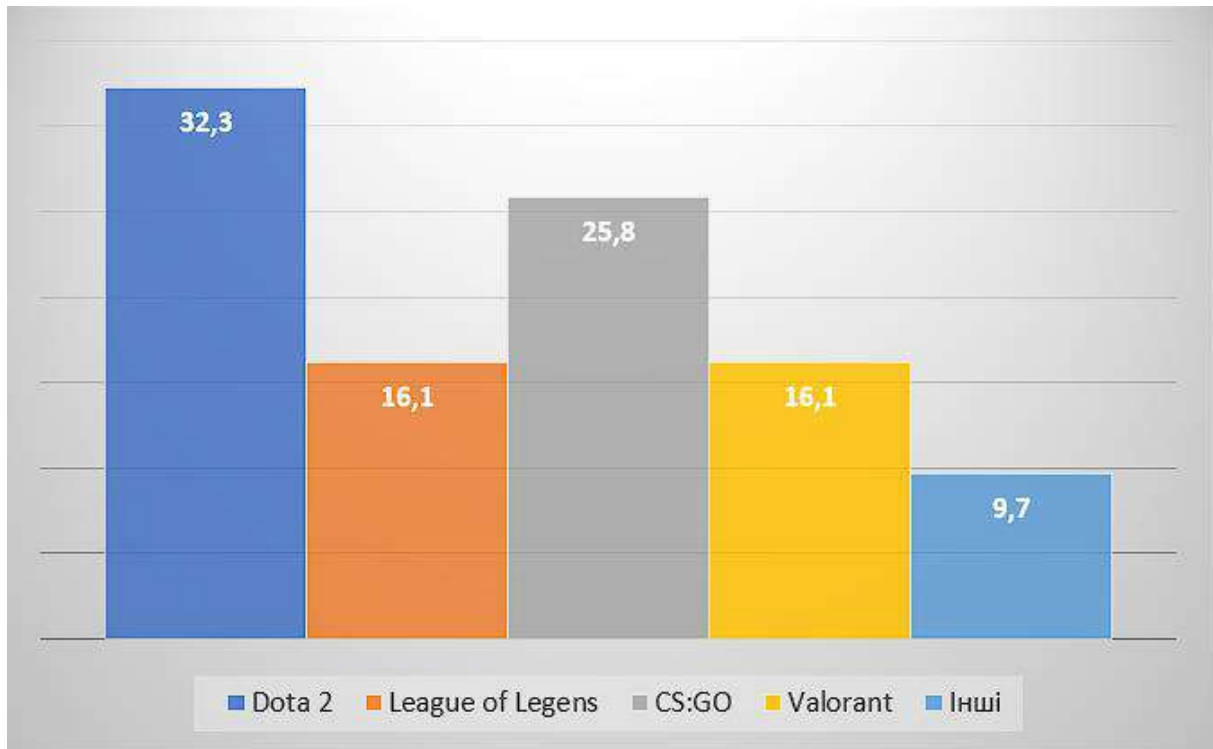


**Рис. 3.4. Ігровий досвід в кіберспортивних дисциплін менеджерів, які працюють в сфері кіберспорту в Україні (n=31)**

Так більшість респондентів мають стаж в комп'ютерних іграх від 7 років до 10 років (48,4%), від 4 років до 6 років – (12,5%) та понад 10 років – (16,2%) респондентів. Без початкового досвіду кіберспортивних дисциплін 6,5% респондентів. Практичний ігровий досвід може бути тим чинником, який полегшує початок роботи та професійного розвитку менеджерів. Ігровий досвід є одним із плюсів для розуміння специфіки кіберспортивної екосистеми. Дає розуміння того що кіберспорт є унікальним соціально-спортивним явищем, який розвивається за своїми законами, безпосередньо пов'язаний із різними сферами людської діяльності, має свої специфічні риси, що дозволяють розглядати його як самостійний динамічний напрямок.

Для визначення обізнаності та спрямування менеджера було проведено опитування задля визначення зацікавленості конкретною кіберспортивною дисципліною. Було проаналізовано активність менеджерів задля визначення найбільш популярної дисципліни серед працюючих кіберспортивних

менеджерів України (рис. 3.5). Респондентам було запропоновано вибрати одну найбільш популярну, на їхню думку, комп'ютерну дисципліну.



**Рис. 3.5. Популярність дисциплін серед працюючих кіберспортивних менеджерів в Україні**

Найпопулярнішою дисципліною серед менеджерів з кіберспорту України виявилась Dota 2. Першопричиною є те що в країнах пострадянського простору та європейського регіону в жанрі MOBA була популярна Dota 1. Можливо через це Dota 2 успадкувала цю тенденцію. Інша гра в цьому ж жанрі - League of Legends на думку респондентів зайняла друге місце в цьому жанрі та третє загалом (16,1%). Сьогодні в Європі League of Legends поступово набуває популярності, і вже зараз за кількістю переглядів стає найпопулярнішою комп'ютерною грою в світі, можливо саме через її лише зростаючу популярність опитані нами менеджери не виділили її як найбільш улюблену.

Якщо ж брати інший жанр – шутери, то тут опитані українські менеджери з кіберспорту віднесли Counter Strike: Global Offensive на перше місце, і 2 загалом серед усіх ігор (25,8%). Такі результати повністю відповідають

світовим тенденціям, оскільки сьогодні ця гра є беззаперечним лідером ринку. На друге місце в цьому жанрі і третє загалом респонденти поставили Valorant (16,1%), розділивши його з грою LOL.

Отже, за результатами цього дослідження 90,3% українських менеджерів слідкують та вважають Dota 2, League of Legends, Counter Strike: Global Offensive та Valorant найбільш популярними кіберспортивними дисциплінами, що відповідає світовим тенденціям. Це показує високий рівень пізнання та розуміння світової індустрії кіберспорту, що в свою чергу доводить прогресивність та високі стратегічні навички у менеджерів з кіберспорту які працюють в Україні.

Кіберспортивні організації зараз працюють як бізнес-моделі і з урахуванням такого підходу, задача менеджера полягає в досягненні поставлених кінцевих цілей. Кінцеві цілі — це довгострокові результати, яких хоче досягти бізнес вцілому та менеджер в частості. На відміну від бізнес-стратегій, кінцеві цілі можуть бути широкими і не передбачати розробки конкретних планів щодо їх досягнення. Натомість кінцеві цілі зосереджені на розумінні цілей бізнесу з найширшої можливої перспективи, щоб бізнес-лідери могли узгодити свої цілі зі своїми цінностями, які вони можуть втілити у своїй бізнес-практиці. Компанії використовують кінцеві цілі, щоб зрозуміти свою загальну місію, яку вони використовують для створення стратегій для досягнення цих цілей. Встановлення кінцевих цілей є важливим для визначення того, які досягнення є найбільш важливими для бізнесу. Тому вибір кібердисциплін і визначення пріоритетів їх фінансування є однією із необхідних якостей кіберспортивного менеджера [22].

Отже, узагальнюючи результати нашого дослідження, можна виділити певні особливості, вміння та навички, що можуть забезпечити успішність та результативність роботи менеджера в кіберспорті (рис. 3.6).



**Рис. 3.6. Фактори, що забезпечують успішність роботи менеджера в кіберспорті**

Щоб бути хорошим спортивним менеджером, потрібно мати кілька аспектів, які вимагають мотивації, спрямування, організації, планування, терпіння, гнучкості, бачення, енергії, чесності та навичок роботи з людьми. Ці риси є абсолютно необхідними для того, щоб стати одним із найкращих у галузі спортивного менеджменту. Багато тих, хто хоче зв'язати себе з кіберспортом, вирости, граючи у відеоігри. Проте любов до відеоігор — не єдина навичка, необхідна для довгої та успішної кар'єри.

Менеджери кіберспорту повинні знати, як ефективно спілкуватися з гравцями та тими в індустрії, які нічого не знають про відеоігри. Відмінні комунікативні навички допомагають тим, хто працює в цій галузі, спілкуватися з багатьма людьми з різним ступенем розуміння. Вміння розмовляти з однією людиною та широкою аудиторією є ключовим навиком кожного кіберспортивного менеджера. Навички ведення переговорів є ще однією важливою частиною успішного кіберспортивного менеджера [21].

Професійна підготовка фахівців з кіберспорту є сьогодні невід'ємною частиною ефективної роботи в цій галузі. Саме тому більше ніж 170 вищих навчальних закладів по всьому світу додали бакалаврські та магістерські програми підготовки до свого переліку. Слід зауважити, що завдяки офіційному визнанню Україною кіберспорту як виду спорту, створенню федерації з кіберспорту та впровадження освітньої програми бакалаврського та магістерського рівнів для цієї спеціальності у вітчизняних фахівців в цій галузі, особливо у менеджерів з кіберспорту, є можливість отримати фахові спеціальні знання задля забезпечення кваліфікованого та ефективного управління діяльністю як кіберспортивної команди так і організації в цілому.

### **Висновки до розділу 3**

У кіберспорті є певні особистісні якості, які допомагають гравцям отримувати розряди, гонорари, рекламні контракти та інші вигоди. Так само є певні особистісні якості, якими повинен володіти і менеджер у такій сфері діяльності як кіберспорт. Насамперед менеджер з кіберспорту - це прониклива й активна людина. Він любить і вміє спілкуватися з людьми, без проблем знаходить спільну мову з інвесторами, гравцями, рекламодавцями. Володіє пунктуальністю, дисциплінованістю і комерційною жилкою. Відповідально ставиться до професійних обов'язків, демонструє об'єктивність у вирішенні робочих питань.

Не кожен може стати менеджером кіберспортивної команди - ця робота вимагає цілого ряду унікальних навичок, стратегічного мислення і бачення.

Система професійної освіти відіграє важливу роль у гарантуванні професіоналізму. Нещодавно інтерес серед молоді у вищій освіті, зокрема освіті з управління в кіберспорті, значно зростає. Аналіз результатів наших досліджень та спеціалізованих джерел інформації показує, що освіта менеджера з кіберспорту набуває популярності і постійно з'являються нові пропозиції щодо отримання спеціалізованої освіти. Ключ до якісного професійного навчання кіберспортивного менеджера полягає в оптимально



організованому освітньому процесі у вищій освітній установі, в постійному удосконаленні ділової освіти.

Проведене дослідження дозволило експериментально обґрунтувати основні професійні та особистісні якості менеджера в кіберспорті. Щоб стати справжнім кіберспортивним менеджером потрібно мати певні ділові та особистісні якості. А також уміти пріоритизувати задачі відповідно до вимог ринку, та кіберспортсменів з якими проводиться робота.

Проведене дослідження показало високу залученість та розуміння менеджерів кіберспорту в Україні. Це дає змогу бути спроможним розглядати потенціал гравця. Ця навичка допомагає працювати у майбутньому, оскільки основна задача менеджерів кіберспортивного складу – супровід гравців на турнірах, забезпечення для них необхідних умов для вдалої гри, організація їхнього дозвілля, інші організаційні питання.

## ВИСНОВКИ

1. В умовах популяризації та розвитку кіберспорту як окремої дисципліни, з'являється фігура яка стає проміжною ланкою між спортсменами та складною, поки що мало розвиненою екосистемою кіберспорту. Ці керівники стають невід'ємною частиною кіберспорту, вони представляють інтерес для кіберспортсменів високої кваліфікації та значно впливають на їх підготовку. Вони підтримують життєдіяльність організації та виконують наступні основні задачі: організація роботи команди, професійне забезпечення (забезпечення інвентарем, спецтехнікою та обладнанням;), логістичне забезпечення, підтримка іміджу організації.

Зараз головним завданням кіберспортивних менеджерів, при цьому, є формування процесів та організація діяльності компаній галузі таким чином, щоб забезпечити максимальне надходження доходів при оптимально низьких витратах. Для досягнення такого результату необхідне чітке розуміння фінансово-економічних аспектів функціонування ринку кіберспорту, включаючи формування прибутку та способів залучення коштів із різних джерел.

2. Кіберспорт поступово вводять в ранг окремої професії, така країна як Китай уже це зробила, а деякі школи та університети вже зараз роблять його частиною навчального плану. Але незважаючи на це, кіберспорт все ще потребує створення органів, що керуватимуть ним, як офіційним видом спорту, і допомагатимуть кіберспортсменам у вирішенні конкретних питань: отримання віз для поїздок на змагання, сертифікації турнірів тощо.

Сьогодні популярність кіберспорту вища, ніж у звичайного спорту, при тому що кіберспорту, як "традиційним" видам спорту, притаманні одні й ті ж компоненти спортивно-тренувальної діяльності. Теж саме стосується і менеджменту з усіма його елементами управління. У менеджерів з кіберспорту, та інших видів спорту, завдання і функції практично ідентичні, але в кіберспорті є свої нюанси. Йдеться про ті особливості, які надають комп'ютери, електронні засоби комунікації, інтернет та інші.

3. Менеджер кіберспортивної команди відповідає за перетворення ресурсів у вихід або дохід за найменших можливих витрат. В сучасній економіці, значення людини ресурсів зростає, що ставить роль менеджерів у центр ефективності компанії. Вони допомагають трансформувати ресурси гравців у продуктивність команди, при тому що він обов'язково повинен володіти знаннями правил і особливостей на LAN (від англ. LAN - Local Area Network - локальна обчислювальна мережа) турнірах, знання не тільки самих дисциплін, за якими відкрито склади, а й знання всіх гравців свого регіону. Серед них найголовнішим є знання професійних гравців. Також вони повинні бездоганно знати правила організації, проведення та оцінювання змагань.

Менеджер із кіберспорту виконує такі види робіт:

- планування та організація змагань;
- пошук талановитих кіберспортсменів, які можуть досягти високих результатів;
- формування команд на основі індивідуальних талантів і переваг кожного гравця;
- пошук спонсорів, які готові співпрацювати на благодійних або бартерних умовах (нативна реклама під час безпосереднього проведення змагання);
- підтримка гравців у разі надзвичайних ситуацій;
- вирішення всіх фінансових питань.

4. Професійна підготовка фахівців з кіберспорту є сьогодні невід'ємною частиною ефективної роботи в цій галузі. Більш ніж 170 вищих навчальних закладів по всьому світу додали бакалаврські та магістерські програми підготовки до свого переліку. Слід зауважити, що завдяки офіційному визнанню Україною кіберспорту як виду спорту, створенню федерації з кіберспорту та впровадження освітньої програми бакалаврського та магістерського рівнів для цієї спеціальності у вітчизняних фахівців в цій галузі, особливо у менеджерів з кіберспорту, є можливість отримати фахові

спеціальні знання задля забезпечення кваліфікованого та ефективного управління діяльністю як кіберспортивної команди так і організації в цілому.

5. Для того, щоб стати ефективним і успішним управлінцем, менеджер, насамперед, повинен мати набір особистісних та ділових якостей (висока працездатність; впевненість в собі; багатозадачність; комунікабельність; стресостійкість; дисциплінованість), які будуть фундаментом при становленні його менеджером-професіоналом в умовах практичного вирішення різноманітних ділових ситуацій (отримання досвіду) під впливом відповідних каталізаторів та середовища. В контексті досягнення успіху в управлінській діяльності менеджери повинні, використовуючи наявні засоби розвитку та освіти, самостійно формувати свою поведінку для вдосконалення власного таланту через оцінку себе і своєї діяльності та активно переживати нові події через подолання різних розвиваючих подій-випробувань з метою задоволення власних мотивів і досягнення особистих цілей управлінського розвитку. При цьому слід дотримуватися морально-етичних норм, бути впевненим у собі, уміти швидко долати стресові ситуації, а також враховувати фактори часу та хаосу, розуміючи, що зміни невідворотні, тобто завжди не буде так, як є на даний час.

6. Завдяки отриманим результатам проведеного дослідження було визначено оптимальний профіль сучасного менеджера кіберспортивної команди, який матиме можливість ефективно та якісно управляти діяльністю організації або команди та забезпечувати високу результативність своїх підопічних. Серед найважливіших та найбільш значимих факторів зазначено: організаційні навички; командна робота; навик переговорів; висока працездатність; впевненість в собі; багатозадачність; організація роботи команди; професійне забезпечення; логістичне забезпечення; власний ігровий досвід; спеціальна освіта.

## ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

В умовах сьогодення менеджери кіберспорту знаходяться під постійним тиском, оскільки займають важливу позицію і по суті є фундаментом для функціонування організації.

Тому для визначення ефективності впровадження моделі готовності менеджера з кіберспорту потрібно врахувати вимоги до їх компетенції. Вимоги до їх професійної компетенції можна умовно розділити на дві групи. Першу складають знання та вміння (мистецтво) виконувати професійну роботу в такій спеціальності як менеджмент. Вони складаються з:

- вміння обґрунтовувати та приймати рішення в ситуаціях, для яких характерні висока динамічність та невизначеність;

- високу інформованість - “інформація – це знання” - з питань розвитку галузі, в якій працює підприємство: стан досліджень, техніки, технології, конкуренція, динаміка попиту та продукцію, тощо;

- знайомство з досвідом менеджменту на інших підприємствах та в інших галузях;

- здатність управляти ресурсами, планувати та прогнозувати роботу підприємства, володіти засобами підвищення ефективності управління;

Друга група вимог до професійної компетенції менеджерів пов’язана зі здатністю працювати з людьми та управляти собою

Це, насамперед:

- високе почуття обов’язку та відданості справі;
- чесність у відносинах з людьми та довіра до партнерів;
- поважливе відношення та піклування про людей, не зважаючи на їх положення в ієрархії підприємства;

- здатність швидко відновлювати свої фізичні та душеві сили та критично оцінювати свою діяльність.

Зважаючи на популярність професія набула визнання після того, як кіберспорт був визнаний спортом на державному рівні. Менеджери з

кіберспорту одержують високі гонорари, вони мають можливість співпрацювати з рекламодавцями та укладати контракти з перспективними гравцями. Менеджер з кіберспорту набуде популярності у випадку, якщо кіберспортсмени, з якими він співпрацює, отримуватимуть тріумфальні перемоги. Професія цікава, у цій сфері поки що немає високої конкуренції. Постійне спілкування з людьми, професійний розвиток [42].

Разом з цим існують постійні негативні фактори які існують передусім із за відносної новизни дисципліни та потребують подальшого вирішення. Професія відкрита переважно для людей, які мають зв'язки або досвід роботи у сфері кіберспорту, ненормований графік, стреси, пов'язані з форс-мажорами.

Проте, динаміка залучення світових навчальних закладів до впровадження освітніх програм різних рівнів для підготовки спеціалістів з кіберспорту за різними напрямками, свідчить про стрімкий ріст популярності виду спорту в світі та значну потребу в підготовці кваліфікованих професіоналів, які б могли забезпечити ефективний та результативний процес підготовки в цьому виді спорту в різних аспектах.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Андреева О., Анохін Е., Бекар С. та ін. / за заг. ред. Є. В. Імаса, О. В. Борисової, О. А. Шинкарук. Кіберспорт: монографія / – К.: Олімп. л-ра, 2022: 616 с.
2. Варава Л.М., Чернявський Д. О. Напрями розвитку сучасного менеджменту: проблеми та рішення: монографія. - Кривий Ріг :[вид.], 2015: 417 с.
3. Вільям Колліс - Кіберспорт. Ігри, гроші, два кліка - 2016, 256с.
4. Дутчак М. В. Окремі технології управлінського контролю за фізичною активністю населення в європейських країнах / М. В. Дутчак // Молода спортивна наука України: зб. наук. статей. Вип. 4. Львів : ЛДІФК, 2000.
5. Дутчак М. В. Теоретичні засади основних понять спортивного менеджменту / М. В. Дутчак // Молода спортивна наука України: зб. наук. статей. Вип. 5. Львів : ЛДІФК, 2001.
6. Імас Є., Шинкарук О., Ярмолюк О., Анохін Е., Денисова Л. Історія розвитку кіберспорту. Організація та управління кіберспортом в світі та Україні в : Кіберспорт: монографія / [Андреева О., Анохін Е., Бекар С. та ін. / за заг. ред. Є. В. Імаса, О. В. Борисової, О. А. Шинкарук]. – К.: Олімп. л-ра, 2022.
7. Копаліані Софія, Глобалізація та спортивний менеджмент - 2021.
8. Кулик Ю.Є. – Професіоналізм менеджера та деякі аспекти його розвитку - 2007 - 420с.
9. Михайлова Л.І. - Поняття інноваційного менеджменту - Інноваційний менеджмент: навч. посібник (рекоменд. МОН), 2007. - 248 с.
10. Молоканова. М., І. А. Чикаренко, О. О. Чикаренко. - Управління проектами : навч. посіб.– Д. : ГРАНІ, 2018. – 128 с.
11. Онищенко О.С, Горовий В.М., Попик В.І. та ін.; - Інформатизація і модернізація соціокультурної сфери суспільства: взаємодія та розвиток: [монографія] / НАН України; Нац. б-ка України ім. В. І. Вернадського. К., 2013: 184 с.

12. Освітньо професійна програма “Фізичного виховання в освітній та виробничій сферах” - 2019, Київ, НУФВСУ.
13. Основи менеджменту – конспект лекцій - Київ - КПІ ім. Ігоря Сікорського 2021.
14. Пекар В. О. Різноманітний менеджмент: еволюція мислення, лідерства та керування. 2-ге вид., допов. Харків : Фоліо, 2016: 190 с.
15. Переверзин И. И. Менеджмент спортивной организации: учеб. пособие. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Физкультура и спорт. 2004.- 416 с.
16. Петрова І. В. Дозвілля в зарубіжних країнах: підручник. К. : Кондор, 2005: 408 с.
17. Піратовський Ю. Л. Бізнес-планування: опорний конспект лекцій. Київ: КНТЕУ, 2010. 81: 53 с.
18. Платонов В. Н. Олимпийский спорт: учебник / Киев: Олимпийская литература, 1994, 496с.
19. Приходько І. І., Мудрик В. І., Горбенко О. В. [та ін.] Стратегічний менеджмент розвитку сфери фізичної культури та спорту в Україні // Слобожанський науково-спортивний вісник. – 2010.
20. Свистунов С. В - Основы менеджмента для студентов физкультурных вузов - 2016.
21. Чайка Є. В., Зозульов О.В. – Фінансово – економічні аспекти функціонування ринку кіберспорту. - 2019.
22. Шраєр Дж. - Кров, піт і пікселі. По той бік створення відеоігор. Київ: Форс Україна. 2020: 336 с.
23. Cheong, H. Y., Choo, W. L., Lim, C. W., & Tin, T. Video Games and Its Economy Impact in Southeast Asia Country. International Journal of Advanced Scientific Research and Management - 2017.
24. Cunningham, G. B., Fairley, S., Ferkins, L., Kerwin, S., Lock, D., Shaw, S., & Wicker, P. eSport: Construct Specifications and Implications for Sport Management. - 2018.



25. Daniel Kane, Brandon D. Spradley - Recognizing ESports as a Sport U.S. Sports Academy - 2017.
26. Daniel C.Funk, Anthony D.Pizzo, Bradley J.Baker. eSport management: Embracing eSport education and research opportunities - Temple University, School of Sport, Tourism and Hospitality Management, Speakman Hall 300, 1810 N. 13th St., Philadelphia, PA 19122, USA.
27. David Hedlund, Gil Fried, Rick Smith Human Kinetics, Esports Business Management 2020. - 272.
28. David J. Finch, Norm O'Reilly, Gashaw Abeza, Brad Clark, David Legg. Implications and Impacts of eSports on Business and Society: Emerging Research and Opportunities (Advances in E-business Research) – October 25, 2019.
29. Duffy P, Bales J, Hartley H, Crespo M, Dick F, Vardhan D. et al. Coaching as a 'profession': Challenges and future directions. International Journal of Sport Science and Coaching; 2011.
30. Jesús Manuel Palma-Ruiz - Knowledge Management in the Esports Industry: Sustainability, Continuity, and Achievement of Competitive Results -2018.
31. Ji, Z., & Hanna, R. C. Gamers First – How Consumer Preferences Impact eSports Media Offerings. - 2018.
32. Kim, Y., Ko, Y., Lee, S. & Ross, S.D. An Exploration of Motives in Online Sport Video Gaming. Book of Abstracts of North American Society for Sport Management. - 2007.
33. Kirstin Hallmann, Thomas Giel eSports, – Competitive sports or recreational activity? - Institute of Sport Economics and Sport Management, German Sport University Cologne, Am Sportpark Muengersdorf 6, Cologne, 50933, Germany - 2018.
34. Lindy Johnson - The Implementation of an Academic and Applied Esports Program in Higher Education: A Case of Diversity, Inclusion, and

- Building Community, Esports Research and Its Integration in Education - 2018.
35. Lohman, N., Karashchuk, O., & Kornilova, O. Analysis of eSports as a Commercial Activity. Problems and Perspectives in Management - 2018.
  36. Sharon Andrews, Caroline M. Crawford. Handbook of Research on Pathways and Opportunities Into the Business of Esports – June 25, 2021
  37. Simon Chadwick, John Beech - The Marketing of Sport - 2007 - 555 с.
  38. Michael G. Wagner. On the Scientific Relevance of eSports. Department for Interactive Media and Educational Technology Danube University Krems 3500 Krems, Austria - 2006.
  39. Ryan Rogers, Kelly L. Adams. Understanding Esports: An Introduction to the Global Phenomenon – September 18, 2019.
  40. Використання зарубіжного досвіду щодо запобігання помилок в роботі менеджера [Електронний ресурс]. – Режим доступу - <https://sites.google.com/site/modernmanadger1/poradi-menedzheram>
  41. Критерії ефективності труда менеджера [Електронний ресурс]. – Режим доступу <https://refdb.ru/look/1514024.html>
  42. Спорт в Україні — перспективи, можливості, смисли [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://dt.ua/internal/sport-v-ukrayini-perspektivimozhlivosti-smisli-241146\\_.html](https://dt.ua/internal/sport-v-ukrayini-perspektivimozhlivosti-smisli-241146_.html)
  43. Спортивний менеджер [Електронний ресурс]. – Режим доступу [https://poprofessii.in.ua/uk/sportivnijj\\_menedzher](https://poprofessii.in.ua/uk/sportivnijj_menedzher)
  44. Управлінська діяльність: шляхи формування та ефективність [Електронний ресурс]. – Режим доступу [osvita.ua/vnz/reports/management/13553/](https://osvita.ua/vnz/reports/management/13553/)
  45. Федерація кіберспорту України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://esports.ua/>
  46. Феномен кіберспорту [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://sites.google.com/site/osadchiyks/fenomenkibersportu>

47. Що таке командна робота, чому вона така важлива і як впливає на успіх? [Електронний ресурс]. – Режим доступу <https://zplawoffice.com/tpost/5e20rvpo01-scho-take-komandna-robota-chomu-vona-tak>
48. 5 skills you need for managing an Esports team [Електронний ресурс]. – Режим доступу - <https://www.xace.io/accounting/5-skills-need-managing-esports-team> \
49. Esports Management: An emerging area with an exciting future [Електронний ресурс]. - Режим доступу – <https://www.bcu.ac.uk/business-school/blog/e-sports-management-an-emerging-area-with-an-exciting-future>
50. How To Become An eSports Team Manager [Електронний ресурс]. – Режим доступу <https://www.yellowbrick.co/resources/careers/esports-team-manager>
51. Managing an e-Sports Team - [Електронний ресурс]. – Режим доступу <https://www.sportsmanagementdegreehub.com/managing-e-sports-team/>
52. Managing eSports Team: The Skills and Its Challenges [Електронний ресурс]. – Режим доступу - <https://bountiegaming.medium.com/managing-esports-team-the-skills-and-its-challenges-f1e05112f509>
53. Washington Post-UMass Lowell – Online video gaming among teens and young adults. URL: [https://www.washingtonpost.com/politics/polling/washingtonpostumass-lowell-online-video-gaming/2018/03/09/c92b0bb0-23a1-11e8-946c9420060cb7bd\\_page.html?noredirect=on](https://www.washingtonpost.com/politics/polling/washingtonpostumass-lowell-online-video-gaming/2018/03/09/c92b0bb0-23a1-11e8-946c9420060cb7bd_page.html?noredirect=on)