

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОГО ВИХОВАННЯ
І СПОРТУ УКРАЇНИ
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:
«СИСТЕМА СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У СФЕРІ КІБЕРСПОРТУ»

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня
Глоба Дмитро Сергійович
Науковий керівник:
Кургузенкова Л.А.
к.е.н, доцент
Рецензент: Харчук Т.В.
д. е. н., доцент

Рекомендовано до захисту на
засіданні кафедри
(протокол № 7 від 4.12.2023 р.)
Завідувач кафедри:
Шинкарук О.А
д. фіз. вих., професор

Київ – 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У СФЕРІ КІБЕРСПОРТУ	6
1.1 Поняття стратегічного менеджменту	6
1.2 Система стратегічного менеджменту та основні вимоги до її формування	12
1.3 Місце та роль стратегічного менеджменту у сфері кіберспорту	22
Висновки до розділу 1	25
РОЗДІЛ 2. МЕТОДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ	28
2.1 Методи дослідження	28
2.2 Організація дослідження	30
РОЗДІЛ 3. ДОСЛІДЖЕННЯ СКЛАДОВИХ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У СФЕРІ КІБЕРСПОРТУ	31
3.1 Напрями стратегічного управління у сфері кіберспорту	31
3.2 Аналіз системи стратегічного управління у кіберспорті (на прикладі організації Fnatic)	34
3.2.1. Загальна характеристика та історія розвитку організації	34
3.2.2. Ключові аспекти управління кіберспортивною командою	37
3.2.3. Керівництво кіберспортивною організацією та вимоги до менеджера кіберспортивної організації Fnatic	39
3.2.4. Управління командними ресурсами	44
3.2.5. Управління конфліктами	46
3.3 Стратегія управління конфліктами у кіберспорті	47
3.3.1. Аналіз природи конфліктів в кіберспорті	47
3.3.2. Заходи управління конфліктами на різних етапах становлення та розвитку кіберспортивних команд	56

Висновки до розділу 3	66
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	71

ВСТУП

Щоб бути успішними, організаціям необхідно постійно адаптуватися до поточного неспокійного середовища. Це вимагає постійної адаптації стратегії, структури та процесів організації. Багатьом організаціям бракує ефективної системи управління стратегією, за допомогою якої вони могли б реалізувати свої стратегічні та операційні цілі. Система управління стратегіями дозволяє менеджерам і керівникам контролювати свої організації шляхом інтегрованого управління стратегічним плануванням і виконанням.

Одночасно зі зростанням популярності та величезними інвестиціями, які пішли в кіберспорт за останнє десятиліття, академічна література про кіберспорт з'являється в кількох галузях, тоді як всеосяжної перспективи стратегічного управління в кіберспорті на сьогоднішній день є мало вивченими. Світ кіберспорту або змагальних ігор зазнав значного зростання в останні роки і дедалі стає все більше орієнтованим на бізнес. В першу чергу завдяки молодій аудиторії, глобальному підходу та діджиталізованому середовищу кіберспортивна індустрія не дотримується традиційних правил бізнесу, що визначає актуальність теми дослідження.

Мета випускної кваліфікаційної роботи – дослідження теоретичних і практичних аспектів реалізації системи стратегічного менеджменту у кіберспорті.

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

- Розглянуто поняття стратегічного менеджменту;
- Розглянуто систему стратегічного менеджменту та основні вимоги до її формування;
- Визначено місце та роль стратегічного менеджменту у сфері кіберспорту;
- Проаналізовано напрями стратегічного управління у сфері кіберспорту;

- Здійснено аналіз системи стратегічного управління у кіберспорті (на прикладі організації Fnatic);
- Розроблено стратегію управління конфліктами у кіберспорті.

Об'єкт дослідження: система стратегічного менеджменту.

Предмет дослідження: підходи, методи та інструменти, що застосовуються кіберспортивними компаніями для формування системи стратегічного менеджменту.

Наукова новизна дослідження полягає у визначенні особливостей формування системи стратегічного менеджменту у сфері кіберспорту.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота викладена на 75 сторінках друкованого тексту комп'ютерної верстки, містить вступ, три розділи, висновки та список літератури. Список використаної літератури включає 43 джерела.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У СФЕРІ КІБЕРСПОРТУ

1.1. Поняття стратегічного менеджменту

Стратегічний менеджмент — це постійне планування, моніторинг, аналіз і оцінка всіх потреб, необхідних організації для досягнення її цілей і завдань. Зміни в бізнес-середовищі вимагатимуть від організацій постійної оцінки своїх стратегій успіху. Процес стратегічного управління допомагає організаціям оцінити поточну ситуацію, намітити стратегії, розгорнути їх і проаналізувати ефективність реалізованих стратегій управління.

Існує п'ять основних стратегій стратегічного управління, які можуть відрізнитися за реалізацією залежно від навколишнього середовища. Стратегічне управління застосовується як до локальних, так і до мобільних платформ.

Розглянемо поглиблено переваги стратегічного управління.

Зазвичай вважається, що стратегічне управління має фінансові та нефінансові переваги. Процес стратегічного управління допомагає організації та її керівництву думати про своє майбутнє існування та планувати його, виконуючи головний обов'язок ради директорів. Стратегічне управління визначає напрям для організації та її співробітників. На відміну від одноразових стратегічних планів, ефективне стратегічне управління постійно планує, контролює та перевіряє діяльність організації, що призводить до підвищення операційної ефективності, частки ринку та прибутковості.

Стратегічне управління базується на чіткому розумінні організацією своєї місії; його бачення того, де він хоче бути в майбутньому; і цінності, якими керуватимуться його дії. Процес вимагає відданості стратегічному плануванню, підгрупі управління бізнесом, яка передбачає здатність організації встановлювати як короткострокові, так і довгострокові цілі. Стратегічне планування також включає планування стратегічних рішень, діяльності та розподілу ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей.

Наявність визначеного процесу управління стратегіями організації допоможе організаціям приймати логічні рішення та швидко розробляти нові цілі, щоб йти в ногу з розвитком технологій, ринку та умовами бізнесу. Таким чином, стратегічне управління може допомогти організації отримати конкурентну перевагу, збільшити частку ринку та спланувати своє майбутнє.

Існує багато шкіл думок про те, як здійснювати стратегічний менеджмент, а науковці та менеджери розробили численні основи для керівництва процесом стратегічного управління. Загалом процес зазвичай складається з п'яти етапів:

- оцінка поточного стратегічного напрямку організації;
- виявлення та аналіз внутрішніх і зовнішніх сильних і слабких сторін;
- формування планів дій;
- виконання планів заходів; і
- оцінка того, наскільки плани дій були успішними, і внесення змін, коли бажані результати не досягаються.

На рис.1.1. наведено ієрархію стратегій організації відповідно до рівнів управління. Вона дозволяє виявляти рівні декомпонування стратегії, підкреслюючи її ієрархічну будову, взаємозв'язки та підпорядкованості різних стратегій загальній стратегії, також вона відображає ієрархію відповідності керівництва організації етапам стратегічного управління.

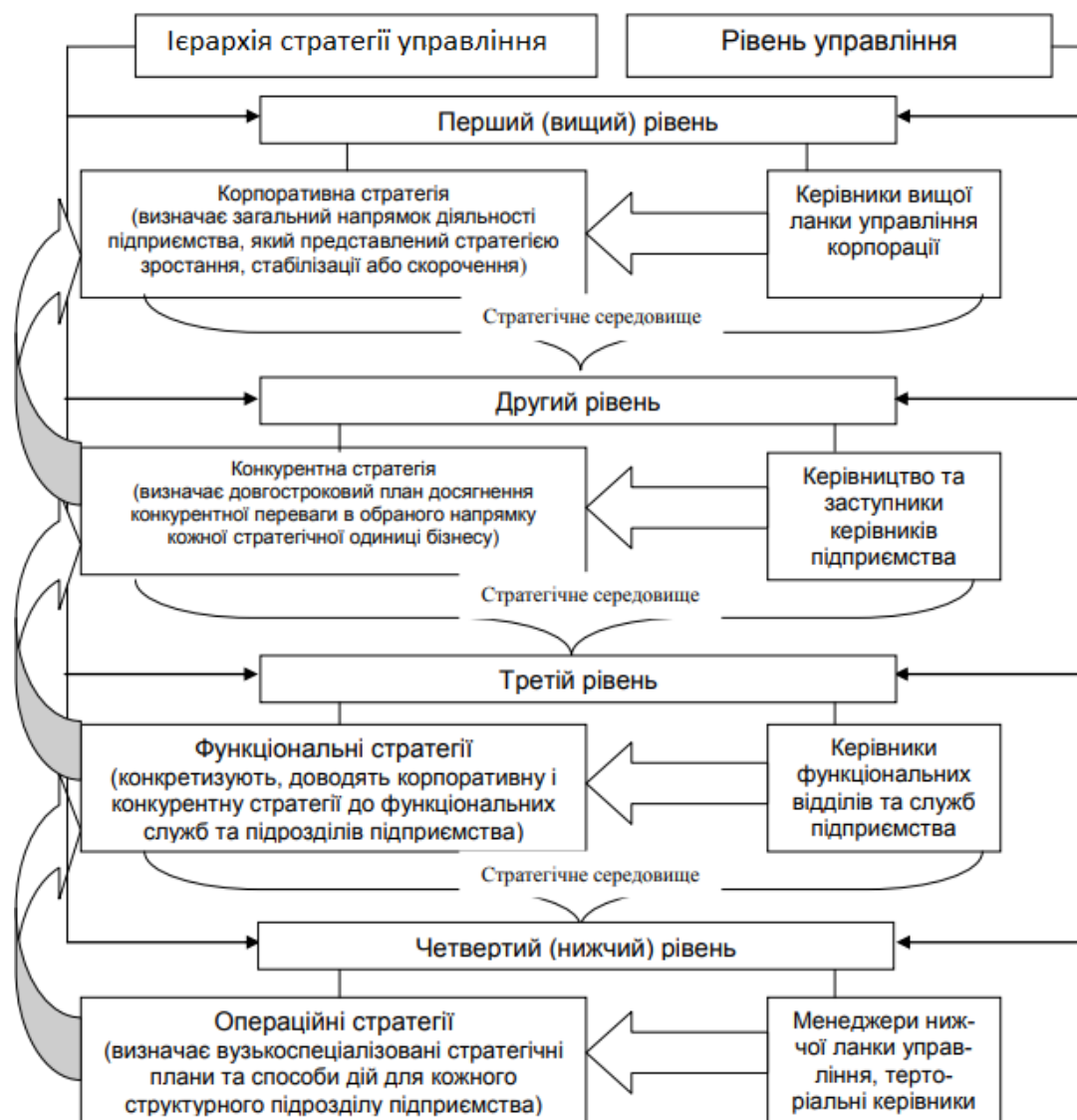


Рис.1.1. Класифікація стратегій організації в залежності від рівнів управління

Ефективна комунікація, збір даних та організаційна культура також відіграють важливу роль у процесі стратегічного управління, особливо у великих, складних компаніях. Відсутність комунікації та негативна корпоративна культура можуть призвести до неузгодженості стратегічного плану управління організацією та діяльності, яку здійснюють її різні підрозділи та відділи. Таким чином, управління стратегією включає аналіз міжфункціональних бізнес-рішень перед їх впровадженням, щоб переконатися, що вони узгоджуються зі стратегічними планами.

Дослідженням встановлено, що розрізняють різні типи стратегій стратегічного управління. Усі вони з часом змінювалися. Сучасна дисципліна стратегічного менеджменту сягає корінням у 1950-1960-ті роки. Видатні мислителі в цій галузі включають Пітера Дракера, якого іноді називають батьком-засновником вивчення менеджменту. Серед його внесків була основоположна ідея про те, що мета бізнесу — створити клієнта, а те, що клієнт хоче, визначає, що таке бізнес. Основна робота керівництва полягає в розподілі ресурсів і дозволі співробітникам ефективно задовольняти мінливі потреби та вподобання клієнтів.

У 1980-х роках професор Гарвардської школи бізнесу Теодор Левітт розробив іншу стратегію, зосереджену на клієнті. Ця стратегія відрізнялася від попереднього акценту на виробництві, тобто створення продукту високої якості гарантувало успіх.

«Відмітна компетентність» - термін, введений у 1957 році соціологом і правознавцем Філіпом Селзніком, зосереджувався на ідеї основних компетенцій і конкурентної переваги в теорії стратегічного управління. Це дозволило створити рамки для оцінки сильних і слабких сторін організації по відношенню до загроз і можливостей у її зовнішньому середовищі.

Канадський учений з менеджменту Генрі Мінцберг дійшов висновку, що процес стратегічного управління може бути більш динамічним і менш передбачуваним, ніж вважали теоретики менеджменту. У своїй статті 1987 року «Концепція стратегії I: П'ять пунктів стратегії» він стверджував, що «сфера стратегічного управління не може дозволити собі покладатися на єдине визначення стратегії». Натомість він окреслив п'ять визначень стратегії та їх взаємозв'язки:

План: Стратегія як свідомо намічений курс дій для вирішення ситуації.

Хитрість: стратегія як маневр, щоб перехитрити конкурента, який також може бути частиною плану.

Патерн: Стратегія, що впливає з узгодженості поведінки, незалежно від того, чи є вона запланованою, і яка може бути незалежною від плану.

Позиція: Стратегія як посередницька сила або відповідність між організацією та середовищем, яка може бути сумісною з будь-яким або всіма П.

Перспектива: стратегія як концепція або вкорінений спосіб сприйняття світу, наприклад, агресивний задає темп проти тих, хто починає рухатися пізно, що може бути сумісним з будь-яким або всіма П.

SWOT аналіз

SWOT -аналіз є одним із типів структур стратегічного управління, які використовують організації для побудови та тестування своїх бізнес-стратегій. SWOT-аналіз визначає та порівнює сильні та слабкі сторони організації із зовнішніми можливостями та загрозами її середовища. SWOT-аналіз визначає внутрішні, зовнішні та інші фактори, які можуть вплинути на цілі та завдання організації. Процес SWOT допомагає керівникам визначити, чи будуть ресурси та здібності організації ефективними в конкурентному середовищі, в якому їй доводиться функціонувати, і вдосконалити стратегії, необхідні для збереження успіху в цьому середовищі.

SWOT аналіз - збалансована система показників у стратегічному менеджменті. Збалансована система показників — це система управління, яка перетворює стратегічні цілі на набір цілей ефективності, які вимірюються, контролюються та змінюються, якщо необхідно, для забезпечення досягнення стратегічних цілей.

Збалансована система показників використовує чотиристоронній підхід до ефективності організації. Він містить традиційний фінансовий аналіз, включаючи такі показники, як операційний дохід, зростання продажів і рентабельність інвестицій. Це також передбачає аналіз клієнтів, включаючи задоволеність і утримання клієнтів; внутрішній аналіз, включаючи те, як бізнес-процеси пов'язані зі стратегічними цілями; а також аналіз навчання та зростання, включаючи задоволеність та утримання працівників, а також продуктивність інформаційних служб організації.

Збалансована система показників стратегічного менеджменту — це система, яка поєднує точки між елементами стратегії великої картини, такими

як місія (наша мета), бачення (те, до чого ми прагнемо), основні цінності (у що ми віримо), стратегічні напрямки (теми, результати та/або цілі) і більше операційних елементів, таких як цілі (заходи з постійного вдосконалення), заходи (або ключові показники ефективності, або КРІ, які відстежують стратегічну ефективність), цілі (наш бажаний рівень ефективності) та ініціативи (проекти, які допомагають вам досягти цілей)».

Важливе значення для стратегічного управління відіграє організаційна культура. Вона може визначати успіх і невдачу бізнесу і є ключовим компонентом, який стратегічні лідери повинні враховувати в процесі стратегічного управління. Культура є основним фактором того, як люди в організації визначають цілі, виконують завдання та організують ресурси. Сильна організаційна культура полегшить лідерам і менеджерам мотивацію співробітників виконувати свої завдання відповідно до окреслених стратегій. В організаціях, де очікується, що менеджери та співробітники нижчого рівня будуть залучені до прийняття рішень і стратегії, процес стратегічного управління повинен дозволити їм це зробити.

Важливо створювати стратегії, які відповідають культурі організації. Якщо певна стратегія не відповідає культурі організації, це перешкоджатиме досягненню намічених результатів стратегії.

Таким чином, узагальнюючи вищевикладене, можемо стверджувати, що стратегічне управління – це складна система, у якій відбуваються процеси аналізу, розробки, реалізації та контролю стратегій компанії, направлених на досягнення її місії та цілей.

1.2. Система стратегічного менеджменту та основні вимоги до її формування

Щоб бути успішними, організаціям необхідно постійно адаптуватися до поточного неспокійного середовища. Це вимагає постійної адаптації стратегії, структури та процесів організації. Однак опитування за опитуваннями показують, що більшість ініціатив зі стратегічних змін зазнають невдачі. Багато організацій мають фундаментальний розрив між формулюванням своєї стратегії та втіленням цієї стратегії в корисну дію. Важливою причиною цього є те, що багатьом організаціям бракує ефективної системи управління стратегією, за допомогою якої вони могли б реалізувати свої стратегічні та операційні цілі. Система управління стратегіями дозволяє менеджерам і керівникам контролювати свої організації шляхом інтегрованого управління стратегічним плануванням і виконанням. У цьому параграфі ми дослідили п'ять етапів системи управління стратегією, яка допомагає менеджерам аналізувати, розробляти, перекладати, впроваджувати, контролювати та адаптувати свої стратегії.

Понад 90 відсотків організацій не вдається успішно реалізувати свої стратегії (Kaplan & Norton, 2000). Багато організацій мають фундаментальний розрив між формулюванням і виконанням своєї стратегії. Часто відсутня ефективна система управління стратегією, яка дозволяє менеджерам і керівникам комплексно керувати стратегічним плануванням і виконанням. Організаціям часто не вдається втілити свої стратегії в оперативні цілі, процеси та діяльність. Формулювання та реалізація стратегії часто розглядаються окремо, а не як інтегрована система. У результаті більшість стратегій зазнають невдачі на етапі виконання. Впровадження системи управління стратегією дозволяє менеджерам і керівникам узгоджувати формулювання та впровадження стратегії. Таким чином організації можуть успішно розробляти та реалізовувати свої стратегії. Стратегічний успіх вимагає відповідної

стратегії, але також вимагає, щоб стратегія була успішно реалізована (Hussey, 1996) і вчасно адаптована, коли обставини змінюються.

Система стратегічного менеджменту включає розробку місії та цілей компанії, а також дії для їх досягнення. А це означає, щоб розробити ефективну корпоративну стратегію, менеджменту компанії потрібно відповісти на 3 ключові питання: В якій ситуації зараз компанія і які можливості, ресурси в неї є? Куди плануємо рухатись у майбутньому? Як зможемо досягти цих цілей? А також використовувати всі елементи системи стратегічного менеджменту, щоб гарантовано досягти бажаних результатів: провести аналіз внутрішньої та зовнішньої ситуації (всередині компанії та на ринку); сформулювати місію та цілі компанії; розробити стратегічний план; проаналізувати портфель компанії; створити організаційну структуру; вибрати систему керування; визначити політику підприємства у всіх сферах її діяльності; реалізувати стратегію; зібрати зворотний зв'язок і проконтролювати результати; доопрацювати стратегію у світлі набутого досвіду, умов і нових можливостей, що змінилися. Як бачимо, стратегія не статична. Процес її розробки та впровадження циклічний, передбачає постійний зворотний зв'язок та коригування цілей.

Дослідженням встановлено, що головною ідеєю переходу від оперативного управління до стратегічного, є необхідність переносу центра уваги вищого керівництва з внутрішнього середовища на зовнішнє для того, щоб відповідним чином своєчасно реагувати на зміни. Порівняльну характеристику існуючих систем управління представлено в таблиці 1.1.

З таблиці 1.1. можемо побачити різні аспекти й особливості стратегічного управління. Насамперед, стратегічне управління є сферою діяльності, що передбачає реалізацію перспективних цілей за допомогою здійснення змін і завоювань конкурентних переваг. Окрім цього, стратегічне управління є інтегруючим процесом, який пов'язує підрозділи підприємства в єдине ціле і здійснює взаємодію із зовнішнім середовищем. По-третє, стратегічне управління відноситься до галузі наукових знань, яка досліджує прийоми й інструменти ухвалення стратегічних рішень і способи реалізації цих знань.

Таблиця 1.1.

Порівняльна характеристика систем управління

Параметри	Управління на основі контролю	Управління на основі екстраполяції	Управління на основі передбачення змін (стратегічне планування)	Стратегічне управління
Допущення	Минуле повторюється	Тенденції зберігаються	Нові тенденції передбачені	Часткова передбачуваність за слабкими сигналами
Тип змін	Повільніше за реакцію підприємства	Порівняно з реакцією підприємства		Швидше за реакцію підприємства
Процес	Циклічний			Реальний час
Основа управління	Контроль відхилень, комплексне управління	Цільове управління	Стратегічний аналіз	Урахування розвитку ринку і зовнішнього середовища
Акцент в управлінні	Стабільність / реактивність	Передбачення	Дослідження	Творчість

Система управління стратегією складається з циклу планування та контролю, який дозволяє організаціям досягти своєї стратегії та цілей (див. рис. 1.1). Планування відноситься до стратегічного планування і, таким чином, до формулювання стратегії, перекладу цієї стратегії на стратегічні цілі, розробки плану впровадження з операційними цілями, процесами та діяльністю. Контроль стосується виконання стратегії, моніторингу прогресу виконання та, якщо потрібно, коригування стратегії або її виконання.

Система управління стратегією — це цикл, який об'єднує планування та виконання стратегії та складається з п'яти етапів: аналіз зовнішнього середовища, внутрішньої організації та поточної стратегії; розробка місії, бачення та стратегії; перетворення стратегії на стратегічні ініціативи, оперативні цілі, процеси та заходи; впровадження стратегії та, нарешті, моніторинг та адаптація стратегії та її виконання.



Рис. 1.1. Система стратегічного управління організацією

Розглянемо поглиблено кожен етап системи стратегічного управління.

Система управління стратегією починається зі стратегічного аналізу зовнішнього середовища, внутрішньої організації та поточної стратегії організації. По-перше, проводиться зовнішній аналіз макроекономічного середовища. Це робиться шляхом оцінки макроекономічного середовища організації. Це часто передбачає аналіз політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних і правових факторів і того, як вони можуть вплинути на діяльність і ефективність організації. Далі аналізується галузь і ринок, на якому працює організація. Це можна зробити за допомогою схеми п'яти сил Майкла Портера. Цю структуру можна використовувати для аналізу промисловості, розглядаючи п'ять факторів, які формують стратегію: загроза нових учасників, переговорна сила покупців, переговорна сила постачальників, загроза товарів-замінників або послуг і суперництво між існуючими

конкурентами. Цей аналіз допомагає оцінити привабливість галузі та визначити сили, які можуть сформувати галузь. Нарешті, аналізується конкуренція. Аналіз конкурентів дає змогу отримати інформацію про ключових конкурентів, яка дає змогу організації передбачити поведінку конкурентів, дозволяючи приймати кращі стратегічні рішення. Для кожного ключового конкурента складається профіль на основі його пропозиції продуктів або послуг, цін і витрат, стратегії, сильних і слабких сторін, прибутковості, маркетингової стратегії та частки ринку. У випадку громадських або некомерційних організацій порівняльні організації порівнюються.

Проводиться внутрішній аналіз організаційної структури та культури, основних процесів і загальної продуктивності організації. Після цього проводиться SWOT-аналіз, у якому загрози та можливості, які виникли в результаті зовнішнього аналізу, пов'язуються з сильними та слабкими сторонами внутрішнього аналізу. Тут мета полягає в тому, щоб розробити стратегію, яка використовує внутрішні сильні сторони організації для використання зовнішніх можливостей і пом'якшує внутрішні слабкості та зовнішні загрози.

Нарешті, проводиться стратегічний аналіз ефективності поточної стратегії організації та визначення її основних стратегічних проблем. Аналіз стратегії стосується чотирьох основних питань:

- Які поточні стратегічні цілі організації?
- Яка стратегія досягнення стратегічних цілей?
- Якою мірою поточна стратегія досягає цих цілей?
- Які ключові стратегічні завдання стоять перед організацією?

Другий етап – це етап безпосередньої розробки стратегії.

Розробка стратегії починається з формулювання місії та стратегічного бачення організації. Місія описує причину існування та ідентичність організації, а точніше потреби клієнтів, які організація прагне задовольнити. Стратегічне бачення описує цілі та бажаний середній та довгостроковий майбутній стан організації. Стратегічне бачення допомагає прояснити

напрямок, у якому організація має рухатися (Kotter, 1995). Стратегічне бачення має бути чітко визначеним і добре сформульованим (Hussey, 1996). Крім того, стратегічне бачення має бути привабливим і легким для спілкування з членами організації, клієнтами, акціонерами та іншими відповідними зацікавленими сторонами. Привабливе та амбітне стратегічне бачення може допомогти залучити та об'єднати членів організації та стимулювати їх до збільшення зусиль (Trice & Beyer, 1991).

Після формулювання стратегічного бачення вище керівництво має розробити стратегію, яка здатна його досягти. Стратегія описує комбінацію (довгострокових) цілей, до яких прагне організація, і засобів, за допомогою яких вона прагне досягти цих цілей (Porter, 1980). Стратегія служить дорожньою картою, щоб досягти того, куди компанія хоче йти. Спираючись на роботу Портера, Трісі та Вірсема (1997) стверджують, що організації повинні вибрати одну з наступних трьох загальних стратегій: операційна досконалість, близькість до клієнта та лідерство в продукції. Стратегія операційної досконалості стосується виробництва та постачання продуктів і послуг. Мета полягає в тому, щоб бути лідером галузі з точки зору ціни та зручності. Стратегія інтимної взаємодії з клієнтами базується на доставці того, чого хочуть конкретні клієнти. Метою є довгострокова лояльність клієнтів і прибутковість клієнтів. Стратегія лідерства в продуктах базується на постачанні найкращих продуктів або послуг. Йдеться про виробництво безперервного потоку найсучасніших продуктів і послуг. Мета – швидка комерціалізація нових ідей. Кожна стратегія вимагає іншого основного процесу, організаційної структури, організаційної культури та компетенції членів організації.

Успішна стратегія – це система з семи інтегрованих аспектів: цілі організації, стратегія досягнення цих цілей, основний процес, структура, культура та люди, які можуть реалізувати стратегію, система планування та контролю, яка контролює досягнення стратегію і, нарешті, людей, які здатні реалізувати стратегію. Стратегія відповідає на такі запитання:

- Які продукти або послуги пропонує організація?
- Які потреби клієнтів задовольняє організація?
- Хто є клієнтами або групами клієнтів, які обслуговуються організацією?
- За допомогою яких ключових процесів організація виділяється серед конкурентів в очах клієнтів?
- Яка організаційна структура, культура та людські ресурси необхідні для реалізації стратегії?

Більш практично, стратегія – це система з семи інтегрованих аспектів: цілі організації, стратегія досягнення цих цілей, основний процес, структура, культура та люди, які можуть реалізувати стратегію, система планування та контролю, яка контролює досягнення стратегії та, нарешті, членів організації, які здатні реалізувати стратегію.

Завдання вищого керівництва полягає в тому, щоб вибрати і розробити стратегію, яка найбільше відповідає поточній організації і дозволяє організації досягти свого стратегічного бачення і цілей. У процесі розробки стратегії важливо залучати керівників середньої ланки та ключових співробітників нижчого рівня до прийняття рішень щодо стратегії та її реалізації. Дослідження показують, що залучення працівників має багато переваг: краща якість рішень, краще розуміння стратегії, краще організаційне навчання, більша відданість стратегії та організації, більша задоволеність роботою, менший опір змінам і краща адаптивність стратегії.

Результатом процесу розробки стратегії є стратегічний план, який описує довгострокові цілі організації та спосіб, у який вона прагне досягти цих цілей. Стратегічний план містить цілі; стратегічні ініціативи, первинний процес, організаційна структура, культура та людські ресурси, необхідні для досягнення стратегічних цілей.

Після того, як стратегію розроблено, її потрібно перевести в цілі, які можна чітко повідомити членам організації. Навіть найкраща стратегія нічого не варта, якщо менеджери не можуть втілити її в оперативну реальність. План впровадження стратегії визначає процеси, заходи та операційні цілі, необхідні

для досягнення цілей стратегії. Стратегічні цілі повинні бути переведені в вимірювані підцілі оперативного впровадження (Reid, 1989) і пов'язані з цілями відділу та індивідуальними цілями (Kaplan, 1995). Крім того, необхідно встановити точки вимірювання прогресу або «віхи» (Owen, 1982). Вимірні цілі забезпечують ефективну основу для управлінського контролю впровадження (там же).

Без конкретних цілей і етапів неможливо виміряти прогрес реалізації стратегії. Це унеможлиблює управління та вдосконалення реалізації стратегії. Таким чином, план реалізації повинен містити чіткі та вимірювані цілі або завдання. Необхідно визначити чіткі та конкретні завдання, які необхідні для досягнення цих цілей. Кожен, хто відповідає за реалізацію стратегії, повинен знати, що робити для реалізації стратегії та яких конкретних цілей він має досягти. Нечіткі цілі залишають простір для диференційованого тлумачення та розсуду і, таким чином, можуть сприяти невдачі реалізації (Barrett, 2004).

Далі необхідно розробити показники ефективності для кожної стратегічної цілі. Без конкретних показників ефективності неможливо виміряти прогрес виконання стратегії, а також керувати нею та вдосконалювати її. Ці показники ефективності є частиною систем управлінського контролю або інформаційних панелей, які вимірюють виконання (ключових) показників ефективності. Бюджетування є останньою частиною перекладу стратегії. Бюджетування перетворює стратегічні рішення на їх фінансові наслідки. Бюджет планує майбутні доходи та витрати. Бюджет складається на кожен фінансовий рік і містить інформацію про розрахункову вартість продажів і величину витрат. Протягом року фактичні показники діяльності організації оцінюються в порівнянні з бюджетом. Річний процес складання бюджету часто є дуже складним у державних організаціях, де стратегічні цілі, показники ефективності та бюджети.

Третій етап системи управління стратегією стосується виконання стратегії. Реалізація стратегії починається з розробки оперативного плану реалізації. План впровадження складається з річних планів для кожного

організаційного підрозділу та організації в цілому. План впровадження містить прогноз кількості продуктів або послуг, які організація очікує надати в наступному році, і ресурсів, необхідних для надання продуктів або послуг.

План впровадження описує процеси та заходи, необхідні для досягнення стратегічних цілей. Крім того, план впровадження також описує відповідальність за ці процеси та дії. Впровадження може бути успішним лише тоді, коли є чітке та спільне розуміння того, хто що робить, коли, якою ціною (Allio, 2005). Необхідно не тільки визначити та спланувати необхідні дії для реалізації стратегії, але й розподілити відповідальність за ці дії (Owen, 1982). Розподіляючи чіткі обов'язки щодо виконання заходів із впровадження, прогрес можна виміряти та контролювати (Reid, 1989).

Після розробки плану реалізації починається фактична реалізація стратегічних ініціатив, удосконалення процесів та зміни організаційної структури. Дослідження показали, що це найскладніший етап процесу управління стратегією, оскільки більшість стратегій зазнають невдачі на етапі реалізації. Цей етап передбачає призначення відповідних менеджерів у потрібне місце, донесення стратегії, розвиток необхідних навичок членів організації, досягнення швидких перемог для досягнення відданості стратегії, внесення змін до структури та культури організації, вдосконалення процесів і побудови системи. контролювати та винагороджувати виконання стратегії.

Моніторинг та адаптація стратегії є останнім етапом у системі управління стратегією. Цей етап складається з моніторингу прогресу реалізації стратегічних цілей і основних етапів стратегічного плану. Якщо цілі або етапи не досягаються, стратегію або її виконання необхідно адаптувати. Щоб внести ці коригування, необхідно чітко визначити відповідальність за досягнення цих цілей. Якщо цілі не досягаються, особа або особи, відповідальні за це, мають бути притягнуті до відповідальності.

Оскільки плани впровадження стратегії приречені на зміни, командам впровадження необхідно регулярно зустрічатися на добре структурованих сесіях з роздільними знаками, щоб обмінюватися інформацією, підтверджувати

пріоритети (Allio, 2005) і приймати рішення. Таким чином, керівництво може вносити корективи, коли це необхідно, і таким чином контролювати зусилля з реалізації стратегії. Щоб внести ці коригування, необхідно чітко визначити відповідальність за досягнення цих цілей. Якщо цілі не досягаються, особа або особи, відповідальні за це, мають бути притягнуті до відповідальності.

Багато організацій мають проблеми з підзвітністю, що може бути наслідком відсутності планування, відсутності функціональної інформаційної системи управління або існування культурних цінностей, які не заохочують до підзвітності осіб, особливо на високих посадах.

Коли виявляється, що припущення, які лежать в основі стратегії, більше не є дійсними, необхідно вирішити, чи потрібно адаптувати стратегію чи потрібна повністю нова стратегія. Для моніторингу та контролю ефективності стратегії та її виконання потрібні три типи зустрічей (Kaplan & Norton, 2008):

- На щомісячній нараді з огляду стратегії хід виконання стратегії обговорюється на рівні відділу.
- На щотижневій зустрічі з огляду виконання стратегії обговорюється на рівні команди.
- На щорічній зустрічі з оцінки стратегії вище керівництво обговорює ефективність стратегії та питання про те, чи потрібно адаптувати стратегію чи розробити нову стратегію.

Коли менеджери та керівники впроваджують систему управління стратегією у своїй організації, вони мають повну систему стратегічного планування та контролю, яка дозволяє їм проводити стратегічний аналіз, розробляти надійну стратегію, перетворювати стратегію на чіткі стратегічні та оперативні цілі та заходи, контролювати виконання стратегії та адаптувати стратегію або її виконання, коли це необхідно. Ця система управління стратегією дозволяє менеджерам і керівникам комплексно керувати розробкою та впровадженням стратегії. Таким чином, дозволяючи їм контролювати свою організацію та адаптувати її до постійно мінливого бізнес-середовища.

1.3. Місце та роль стратегічного менеджменту у сфері кіберспорту

Одночасно зі зростанням популярності та величезними інвестиціями, які пішли в кіберспорт за останнє десятиліття, академічна література про кіберспорт з'являється в кількох галузях, тоді як всеосяжної перспективи стратегічного управління в кіберспорті на сьогоднішній день бракує.

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

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

Термін «кіберспорт», що є синергетичним поєднанням цифровізації та спорту, іноді описується як змагальні ігри. Ідея грати в ігри бере початок з давніх століть формування та розвитку людського суспільства. Технологічний розвиток дозволив розширити цей дивний потяг у цифровий світ, створюючи відеоігри. Важливо відзначити, що перші ігри вже були зосереджені на змагальному аспекті. Але найважливішим у кіберспорті є створення середовища, в якому люди могли б дивитися як грають супротивники. Першою відео грою для розважальних цілей був Теніс для двох Вільяма Хігінботама в 1958 році. У грі вже був присутній змагальний аспект, а також можливість дозволити іншим спостерігати за грою. Після 1958 року кількість відеоігор зростала в геометричній прогресії відповідно до технологій прогресу та набувала надзвичайної динаміки завдяки появі персонального комп'ютера, Інтернету, смартфонів. В умовах сьогодення ринок комп'ютерних ігор складається з 3 мільярдів людей, які грають хоча б випадково. Крім того, аспект

конкуренції, як і в традиційних видах спорту, є важливим для розвитку комп'ютерних ігор. Люди хочуть бачити, як професійні гравці демонструють свої навички, і це одне з пояснень для людей, які дивляться, як інші люди грають у комп'ютерні ігри. Наприклад, 80 мільйонів окремих глядачів дивилися «Лігу легенд» світовий Чемпіонат у 2017 між SK Telecom T1 (Південна Корея) та Royal Never Give Up (Китай) (Riot 2017). Хоча кількість глядачів складно вимірювати як у традиційних ЗМІ, так і в онлайн-ЗМІ, проте вони дають натяк на потенціал кіберспорту. Отже, кіберспорт, як і будь-який інший традиційний спорт — це великий бізнес.

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

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

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

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

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

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

Важливим аспектом кіберспорту є те, що він кидає виклик існуючим управлінським структурам і головне, існуючим бізнес-моделям. Наприклад,

оцінка ризику є важливою частиною будь-якої бізнес-моделі і залежить від ринкових даних, експертів, та аналітики; однак такі випадки, як Twitch, показали, що оцінка ризику не завжди є можливою, тому що продукт кіберспорту є новим, а ринок - невідомим. Отже, на підставі вищевикладеного можемо зробити висновок про те, що нині не існує такої бізнес-моделі, на яку можна спиратися чи копіювати для використання у сфері кіберспорту. Таким чином, екосистема кіберспорту відрізняється від існуючого розуміння бізнесу насамперед тому, що створює унікальні бізнес-моделі, які лише частково слідують ринковій логіці та застосовуються у традиційних галузях. Крім того, будь-який інший сектор може бути зацікавлений в інвестуванні в кіберспорт, що призведе до ситуації, коли не лише підприємці бажатимуть співпрацювати з кіберспортом, а й традиційні медіа-компанії, спортивні організації, відлімі бренди, які можуть бути зацікавлені в охопленні молоді аудиторії [28]. Незважаючи на те, що кіберспорт зосереджується на бізнесі, дослідження ділової сторони кіберспорту наразі є досить незначним. Зосереджено більшість літератури про соціальний феномен і про те, як кіберспорт об'єднує людей, при цьому бізнес-сторона кіберспорту найчастіше є поза увагою. На нашу думку кіберспорт як бізнес в умовах сьогодення можна порівняти із технологією блокчейн: усі говорять про блокчейн, але лише деякі справді розуміють що це і ще менше знає, як отримати прибуток від Блокчейн.

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

Висновки до розділу 1

Дослідженням встановлено, що стратегічний менеджмент — це постійне планування, моніторинг, аналіз і оцінка всіх потреб, необхідних організації для

досягнення її цілей і завдань. Зміни в бізнес-середовищі вимагатимуть від організацій постійної оцінки своїх стратегій успіху. Процес стратегічного управління допомагає організаціям оцінити поточну ситуацію, намітити стратегії, розгорнути їх і проаналізувати ефективність реалізованих стратегій управління.

Система управління стратегією — це цикл, який об'єднує планування та виконання стратегії та складається з п'яти етапів: аналіз зовнішнього середовища, внутрішньої організації та поточної стратегії; розробка місії, бачення та стратегії; перетворення стратегії на стратегічні ініціативи, оперативні цілі, процеси та заходи; впровадження стратегії та, нарешті, моніторинг та адаптація стратегії та її виконання.

Система управління стратегіями дозволяє менеджерам і керівникам контролювати свої організації шляхом інтегрованого управління стратегічним плануванням і виконанням. У цій статті представлено п'ять етапів системи управління стратегією, яка допомагає менеджерам аналізувати, розробляти, перекладати, впроваджувати, контролювати та адаптувати свої стратегії.

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

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

По-друге, база гравців і шанувальників в кіберспорті винятково молоді порівняно з іншими традиційними видами спорту. Традиційні види спорту борються з ситуацією, що їх глядачі стають «сірими». Наприклад, NFL має середній вік глядачів 50 років. Навіть футбол має в середньому 35-39 річну публіку. При цьому середня аудиторія кіберспорту становить від 18 до 34 років. В той час як спортивні організації намагаються охопити молоду аудиторію, кіберспорт володіє значною її частиною. Для того, щоб молода аудиторія

кіберспорту стала монетизованим капіталом кіберспортивної галузі потрібні новітні стратегічні управлінські підходи.

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

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

РОЗДІЛ 2. МЕТОДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

2.1 Методи дослідження

Дослідження, проведене в рамках цієї кваліфікаційної роботи, має якісний характер, має дослідницько-описовий характер. На першому етапі ми використовували такі методи аналізу як: аналіз і синтез, графічний метод.

У класичному аналізі і синтезі, тобто в пізнавальних переходах від цілого до частини і від частини до цілого, важливу роль відіграє те, що частина є не тільки меншим, але і більш простим значенням цілого. І чим вони простіші, за інших рівних умов, тим легше навчатися. Таким чином, аналіз визначається як когнітивний перехід від складного до простого, відповідно, від важкого до легко впізнаваного, а синтез - як пізнавальний перехід від простого до складного, відповідно, від легко впізнаваного до важко впізнаваного. Саме ці особливості аналізу Декарт зробив критерієм розрізнення. На стадії аналізу він рекомендує «розділити кожен з розглянутих труднощів на стільки частин, скільки необхідно для кращого їх вирішення», а на стадії синтезу - «розташувати думки в певному порядку, починаючи з тих тем, які легко зрозуміти». сприймати і розуміти для найважчого для пізнання» [5].

На другому етапі кваліфікаційної роботи ми використовували методику аналізу веб-сайту, також відому як контент-аналіз. Контент-аналіз – формалізований метод дослідження текстової та графічної інформації, який передбачає переведення досліджуваної інформації в кількісні показники та їх статистичну обробку. Суть цього методу полягає в закріпленні певних відокремлених одиниць змісту, а також у кількісній оцінці отриманих даних.

Цей метод відноситься до одного з найбільш широко використовуваних методів дослідження в соціальному середовищі і вважається систематичним і об'єктивним способом кількісної оцінки конкретних явищ і аналізу даних в конкретному контексті з метою подальшого формулювання розумних висновків на основі словесних, візуальних або письмових даних. інформація (дані). Щоб

провести аналіз контенту, контент має бути закодований у значущі класи на основі розташування рівнів – слово, артикуляція, речення чи тема – та проаналізований за допомогою одного з основних методів оцінки контенту: реляційного або концептуального аналізу.

Концептуальний аналіз використовується у випадках, коли дослідники керують оцінкою контенту. У концептуальному дослідженні оцінюється думка, а оцінка передбачає оцінку та кількісну оцінку її якості. Основна мета аналізу — переглянути випадково видимі або перевірені терміни в даних.

Реляційний аналіз починається з концептуальної оцінки, коли думка вибирається для оцінки. Метод передбачає дослідження зв'язків між думками. Окремі думки розглядаються як такі, що не мають початкового значення, і оцінюються на основі асоціацій між думками.

Контент-аналіз використовується в соціальних науках з 1930-х років у США. Предметом змістовного аналізу може бути зміст різноманітних друкованих видань, матеріалів опитувань, радіо- та телепередач, веб-сайтів, рекламних повідомлень, документів, публічних виступів. Вперше цей метод був використаний у журналістиці. Основні процедури контент-аналізу розроблені американськими соціологами Х. Лассуеллом і Б. Берельсоном. Г. Лассвелл використовував його наприкінці 1930-х років для досліджень політики та пропаганди. Лассуель модернізував контент-аналіз, запровадивши нові категорії та процедури, і надав особливого значення кількісній оцінці даних. Під час Другої світової війни урядові установи США використовували контент-аналіз для вивчення ефективності пропаганди в різних країнах, а також для розвідувальних цілей. В даний час контент-аналіз використовується в різних областях науки.

Основні процедури аналізу контенту:

1. Визначення значущих одиниць контент-аналізу (понять, фраз, слів, тем, фактів тощо).
2. Виділення одиниці розрахунку – підраховується частота згадок вибраної одиниці контенту.

3. Процедура розрахунку в основному подібна до стандартних методів класифікації за вибраними групами. Для забезпечення наочності та привабливості тексту використовуються збірники спеціальних таблиць, комп'ютерні програми, спеціальні формули, статистичні розрахунки.

Крім того, метод контент-аналізу широко використовується як допоміжний інструмент у психології, соціології та інших науках при аналізі відповідей на запитання відкритого опитування, матеріалів спостережень, результатів психологічних тестів (зокрема в проєктивних методиках), для аналізу результатів метод фокус-групи, у дослідженнях масової комунікації, у маркетингу та багатьох інших дослідженнях.

2.2 Організація дослідження

Наше дослідження складалося з кількох етапів. На першому етапі ми розробили план роботи, відібрали та оглянули літературні джерела щодо теми дослідження, сформувавши вступ до кваліфікаційної роботи, визначивши її доцільність та мету. Далі, після систематизації отриманої інформації, була підготовлена перша – теоретична – частина кваліфікаційної роботи, присвячена теоретичним аспектам формування стратегії розвитку кіберспортивної організації.

На етапі написання практичної частини кваліфікаційної роботи ми проаналізували складові стратегії розвитку кіберспортивної організації, зокрема розглянули усі аспекти стратегічного управління кіберспортивної організації Fnatic.

На наступному етапі дослідження розробили висновки та підготували список літературних джерел.

РОЗДІЛ 3. ДОСЛІДЖЕННЯ СКЛАДОВИХ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У СФЕРІ КІБЕРСПОРТУ

3.1. Напрями стратегічного управління у сфері кіберспорту

Кіберспорт, або конкурентоспроможні відеоігри, зазнали експоненціального зростання за останні роки, захоплюючи мільйони шанувальників у всьому світі. З цим сплеском популярності з'являється попит на кваліфікованих професіоналів, які можуть ефективно керувати складнощами індустрії кіберспорту. Від організації турнірів до маркетингових і спонсорських угод менеджмент кіберспорту став вирішальною складовою успіху галузі. З огляду на зазначене ми дослідили різні аспекти стратегічного управління кіберспортом, важливі для процвітання в цій динамічній сфері. Вони представлені на рис. 3.1.



Рис.3.1. Напрями стратегічного управління у сфері кіберспорту

1. Керівництво командою з кіберспорту та взаємовідносинами всередині команди

Керування кіберспортивною командою вимагає унікального набору навичок і знань. Менеджер з кіберспорту відповідає за збір талановитого

списку гравців, координацію графіків тренувань і забезпечення загальної продуктивності команди. Побудова міцних стосунків із гравцями, тренерами та допоміжним персоналом має важливе значення для виховання позитивної командної культури та максимізації результатів. Крім того, розуміння нюансів різних назв кіберспорту та ігрових механізмів дозволить вам приймати зважені рішення, які можуть дати вашій команді конкурентну перевагу.

2. Організація та виробництво заходів

Кіберспортивні події приваблюють величезні натовпи як особисто, так і онлайн. Як менеджер з кіберспорту ви можете відповідати за безперебійну організацію та проведення цих подій. Це включає забезпечення безпеки місць, координацію матеріально-технічного забезпечення та керування такими аспектами виробництва, як встановлення сцени, освітлення та трансляція. Увага до деталей і здатність адаптуватися до непередбачених обставин є вирішальними для забезпечення успіху цих подій. Створюючи привабливий і захоплюючий досвід як для гравців, так і для глядачів, ви можете підвищити загальну якість події та залишити незабутнє враження.

3. Маркетинг і спонсорство

Маркетинг відіграє ключову роль в успіху будь-якої кіберспортивної організації. Як менеджеру з кіберспорту вам потрібно буде розробити ефективні маркетингові стратегії для залучення спонсорів, підвищення впізнаваності бренду та взаємодії з цільовою аудиторією. Використання платформ соціальних медіа, створення контенту та партнерства з впливовими особами можуть допомогти створити сильну присутність бренду в спільноті кіберспорту. Налагодження відносин із потенційними спонсорами та укладання взаємовигідних угод є ще одним важливим аспектом менеджменту кіберспорту. Об'єднавши свою організацію з потрібними спонсорами, ви зможете отримати необхідні фінансові ресурси для підтримки вашої команди та її починань.

4. Розвиток бізнесу та стратегії

Кіберспортивні організації працюють так само, як традиційні спортивні команди, тому для довгострокового успіху потрібні розумні бізнес-стратегії. Як

менеджеру з кіберспорту вам потрібно буде аналізувати ринкові тенденції, визначати джерела доходу та розробляти стійку бізнес-модель. Це включає вивчення можливостей продажу товарів, продажу квитків і медіа-прав. Розуміння екосистеми кіберспорту та інформування про розвиток галузі дозволить вам приймати зважені рішення та сприяти розвитку вашої організації.

5. Розвиток талантів і гравців

Виховання талантів має вирішальне значення у світі кіберспорту. Як менеджер з кіберспорту, вам потрібно буде виявляти перспективних гравців, надавати їм необхідні ресурси та підтримку, а також допомагати їм розвивати свої навички. Створення структурованої програми тренувань, наймання досвідчених тренерів і виховання позитивного командного середовища є життєво важливими для розвитку гравців. Інвестуючи у розвиток своїх гравців, ви можете підвищити їх продуктивність і збільшити ймовірність досягнення успіху в змаганнях.

Отже, менеджмент кіберспорту — це багатогранна сфера, яка вимагає різноманітних навичок і глибокого розуміння індустрії кіберспорту. Зосередившись на управлінні командою, організації заходів, маркетингу та спонсорстві, розвитку бізнесу та розвитку талантів, ви зможете досягти успіху в цій галузі, що швидко розвивається. Незалежно від того, чи прагнете ви працювати з професійними кіберспортивними командами, організаторами заходів чи маркетинговими агентствами, отримання необхідних знань і досвіду стане в нагоді для успішної кар'єри в кіберспортивному менеджменті.

Менеджмент у кіберспорті – це галузь, що швидко розвивається, і має величезні можливості для кваліфікованих професіоналів. Успішне керування кіберспортивною командою передбачає збір талановитих гравців, виховання командної культури та прийняття обґрунтованих рішень. Організація та виробництво подій вимагають уваги до деталей і здатності створювати привабливі враження для гравців і глядачів. Ефективні маркетингові стратегії та спонсорські угоди мають вирішальне значення для впізнаваності бренду та

фінансової підтримки. Надійні бізнес-стратегії, такі як аналіз ринкових тенденцій і дослідження потоків доходу, необхідні для довгострокового успіху. Виховання талантів через структуровані тренувальні програми та позитивне командне середовище є життєво важливим для розвитку гравців.

3.2. Аналіз системи стратегічного управління у кіберспорті (на прикладі організації Fnatic)

3.2.1. Загальна характеристика та історія розвитку організації

Fnatic — це кіберспортивний бренд заснований у 2004 році вартістю 175 мільйонів доларів з річним обсягом продажів у 16 мільйонів доларів. Історія розвитку кіберспортивної організації Fnatic вражає своїм шляхом до успіху. Заснована в 2004 році, Fnatic пройшла через численні етапи, беручи участь у різних іграх, прагнучи фінансової стабільності та підтримуючи свою репутацію як одного з найуспішніших і найвідоміших брендів у кіберспорті.

2004-2007: Зародження та Перші Успіхи. Fnatic була заснована в 2004 році, розпочавши свою діяльність у дисциплінах переважно пострілялок, таких як Counter-Strike та Quake. Вони швидко заявили про себе, виграючи серію великих турнірів з Counter-Strike та утвердивши себе як одна з головних команд у цій дисципліні.

2008-2013: Розширення та Диверсифікація. У цей період Fnatic почала брати участь у різних змаганнях з інших ігор, включаючи Dota 2, League of Legends, StarCraft 2 та інші. Це дозволило організації розширити свою аудиторію та стати більш відомою у різних ігрових спільнотах.

2013-2016: Домінування. У ці роки Fnatic стала однією з найуспішніших організацій історії кіберспорту. Їхня команда з League of Legends домінувала в Європейській лізі чемпіонів і досягла низки вражаючих успіхів на світових змаганнях.

2016-2020: Нові Дзвінки та Онлайн Трансляції. У цей період Fnatic продовжувала брати участь у різних кіберспортивних дисциплінах, одночасно

розвиваючи свої стрімінгові майданчики, що дозволило їм підтримувати активну взаємодію з фанатами та прихильниками.

2020-по теперішній час: Прагнення до Стійкості та Інновацій. Fnatic представив план щодо розширення своєї глобальної аудиторії та збільшення кооперації з корпоративними партнерами, інформуючи про свої стратегічні партнерства та інвестиції, щоб зміцнити свою позицію на світовій арені.

В умовах сьогодення організація продовжує робити ставку на розвиток молодих талантів та ширше залучення жінок до кіберспорту через різні програми розвитку.

Fnatic активно впроваджує інновації, такі як розробка відповідних інфраструктур, у тому числі тренувальних таборів, аналітичних інструментів та технологій, щоб забезпечити зростання та розвиток їх гравців.

Їхній шлях до успіху є надихаючим для багатьох організацій, які прагнуть досягти успіху в індустрії кіберспорту. Fnatic продовжує демонструвати перевагу та амбіції в кіберспортивній сфері, не перестаючи бути однією з найбільш відомих та шанованих організацій у цій галузі.

Fnatic є одним із найуспішніших кіберспортивних брендів у світі завдяки тому, що виграв понад 200 чемпіонів за 30 різними іграми. Окрім цього Fnatic стала першим кіберспортивним брендом, представленим в Індії. Їх найпопулярніші команди змагаються та отримують перемоги в таких дисциплінах як CSGO, League of Legends, Dota 2, FIFA, Fortnite, Rainbow Six Siege і PUBG.

Сьогодні ця команда — одна з найуспішніших і найфінансовіше забезпечених кіберспортивних організацій у всьому світі.

23 липня 2004 року австралієць Сем Метьюз разом із батьками заснував професійну кіберспортивну команду і назвав її загадковим ім'ям Fnatic. З першого дня існування команда дала всім зрозуміти, що в кіберспорті вона всерйоз і надовго. Назва Fnatic уособлює дух команди, всі учасники якої справжні фанатики кіберспорту і всього, що з ним пов'язано.

У перший рік свого існування менеджери Fnatic зробили ставку на Call of Duty, Unreal Tournament, Painkiller та Counter-Strike 1.6. Останню дисципліну спочатку представляв лише жіночий склад, що викликало в західноєвропейського ігрового співтовариства величезне подив. Але насправді керівництво команди тим часом обирало найдостойніших гравців. Хоч і не з перших своїх чемпіонатів, але саме чоловічий склад Counter-Strike став «візитною картою» команди на наступні кілька років. Незважаючи на те, що вони нині мають кілька складів з різних дисциплін, для багатьох наших уболівальників Fnatic — це в першу чергу легендарна команда по Counter-Strike і лише потім вже з інших дисциплін, у тому числі Dota 2 [9].

Перший склад Fnatic по Dota 2 – це сербський колектив GamersLeague, який викупила команда. На той час фнатик вважалися європейською кіберспортивною організацією, оскільки перші офіси були відкриті в Англії та Голландії. До першого складу команди Fnatic по Dota 2 увійшли такі прогеймери: Mitch; g0g1; grizine; BAXA; Andre. Майже за 10 років склад змінювався багато разів, але команда все одно залишалася боєздатною та забирала призові місця на великих турнірах. Зараз склад виглядає так: Raven, Moon, DJ, jabz, Masaros.

Виграні призові за всю історію існування команди:

BTC PRO Серія C4. Результат: 4 місце. Призові: 4.500 \$;

ONE Esports SEA League. Результат: 2 місце. Призові: 20.000 \$;

World Legendary League. Результат: 1 місце. Призові: 36.605 \$;

BTC PRO Серія C1. Результат: 1 місце. Призові: 21.000 \$;

BTS Pro Series S2. Результат: 3 місце. Призові: 6.500 \$;

ESL One Los Angeles 2020 – Online. Результат: 1 місце. Призові: 20.000 \$;

The Summit S12. Результат: 1 місце. Призові: 60.500 \$;

ESL One Thailand 2020. Результат: 3 місце. Призові: 15.000 \$;

DreamLeague S13. Результат: 9 місце. Призові: 25.000 \$.

З моменту заснування організації, Fnatic заробили 7.000.000 \$.

Рекорд глядачів Fnatic за весь час становить 2 422 647 пік глядачів (2020 World Championship [Worlds 2020]). Чистий капітал Fnatic становить 20 146 607 доларів призових від турнірів з кіберспорту. Fnatic заробив \$892 131 у 2023 році

Топ-3 стримерів Fnatic: POW3R, Лоя, Rekkles. Топ-3 команди Fnatic: Fnatic (League of Legends), Fnatic (Валорант), Fnatic (Counter-Strike).

Fnatic посідає 7 місце серед інших організацій у світі за кількістю зароблених призових

3.2.2. Ключові аспекти управління кіберспортивною командою

Управління кіберспортивною командою, особливо такою відомою, як Fnatic, є цікавим і комплексним процесом, що охоплює безліч аспектів, починаючи від формування команди та її корпоративної культури до участі у змаганнях та управління онлайн репутацією. Тому в нашій роботі ми проаналізували ключові аспекти управління кіберспортивною командою Fnatic: Розглянемо кожен із них (рис.3.2.).

Управління формуванням команди

При керуванні кіберспортивною командою Fnatic особлива увага приділяється формуванню команди професійних гравців. Цей процес включає залучення талановитих гравців, здійснення контрактів, розробку схеми гри і створення ефективного тренувального графіка.

Управління ігровим процесом

Важливою частиною ефективного управління кіберспортивною командою є забезпечення якісних тренувань, аналіз результатів ігор та розробка тактики для участі у змаганнях. Також важливо приділяти увагу психологічній підготовці гравців та створенню командного духу.

Розвиток корпоративної культури

Формування та підтримка корпоративної культури відіграє важливу роль в успіху кіберспортивної команди. Для Fnatic це може включати встановлення цінностей, місії та принципів, які лежать в основі діяльності команди.

Управління онлайн репутацією

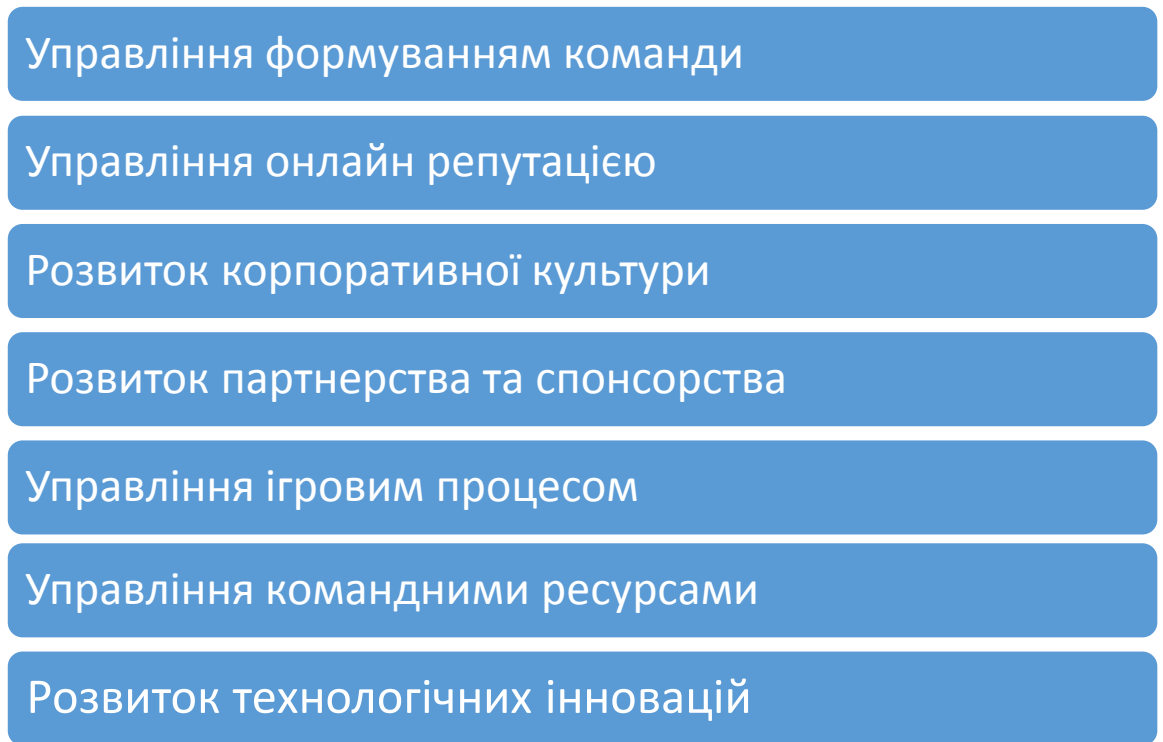


Рис.3.2. Ключові аспекти управління кіберспортивною командою Fnatic

З урахуванням важливості іміджу в індустрії кіберспорту грамотне управління онлайн репутацією команди стає ключовим аспектом. Це включає роботу з соціальними медіа, партнерство з брендами, створення якісного контенту та участь у публічних заходах.

Розвиток партнерства та спонсорства

Fnatic та інші топові кіберспортивні організації беруть активну участь у встановленні партнерств та спонсорських відносин з корпоративними партнерами та брендами. Управління цими відносинами відіграє важливу роль у забезпеченні стабільного фінансування та ресурсів для команди.

Управління командними ресурсами

Ефективне управління командними ресурсами включає турботу про здоров'я та благополуччя гравців, організацію тренувальних таборів, надання доступу до інфраструктури високого рівня, розвиток індивідуальних навичок гравців та багато іншого.

Технологічні інновації

Використання передових технологій, таких як аналітика ігрового процесу, збір та аналіз даних, розробка спеціалізованого програмного забезпечення для покращення тренувань та координації гравців також відіграє важливу роль в керуванні кіберспортивною командою Fnatic.

Всі ці аспекти у комплексі формують базу успішного управління кіберспортивною командою, такою як Fnatic. Управління командою, будь то кіберспортивна або будь-яка інша, завжди вимагає комплексного підходу, що включає стратегічне планування, увагу до людського фактору, розвиток технічних навичок і умінь, а також постійне прагнення до інновацій і поліпшень.

3.2.3. Керівництво кіберспортивною організацією та вимоги до менеджера кіберспортивної організації Fnatic

Управління кіберспортивною командою може бути таким же корисним, як і бути найкращим гравцем. Робота вимагає різних навичок, щоб бути справжнім гравцем, включаючи навички підприємництва, навички спілкування з людьми та уваги до деталей.

Організацію Fnatic заснували Сем Метьюз та Енн Метьюз 23 липня 2004 року. Після кількох років гри в команді Fnatic Counter-Strike Патрік «сArn» Сеттермон став головним ігровим директором Fnatic у 2012 році. У 2015 році Воутер Слейфферс змінив Енн Метьюз на посаді генерального директора, а Сем Метьюз є головою правління. Наразі у компанії працює 237 співробітників.

Сем Метьюз, отримавши досвід з попередніх ролей у NEVERBLAND і UGAME. Сем Метьюз отримав ступінь бакалавра з відзнакою у 2002–2006 роках. в галузі менеджменту та бухгалтерського обліку в Університеті Саутгемптона. Маючи потужний набір навичок, який включає взаємодію з користувачем, розробку продуктів, маркетинг у соціальних мережах, підприємництво, веб-розробку тощо, Сем Метьюз вносить цінну інформацію в галузь.

Обіймати важливу роль пов'язано з великою відповідальністю. Розглянемо ключові функціональні обов'язки менеджера кіберспортивної організації Fnatic.

Регулювання всіх обов'язків і прав гравців є одним із обов'язків, які необхідно виконувати. Менеджер повинен думати про цілі та стратегії змагань, тренувати гравців як особистостей і як команду, а також оцінювати.

Укладання контрактів. Окрім переговорів між гравцями та керівництвом, генеральний менеджер також відповідає за переговори щодо спонсорських контрактів. Одним із найбільших доходів кіберспорту є спонсорство, тому, коли команда стає більшою, потрібні навички ведення переговорів з брендами.

Дослідження ринкових цін і оплата. Менеджер набирає гравців, які здатні та відповідають місії компанії. Перш ніж обговорювати контракти з гравцями, він повинен провести дослідження цін на ринку. Він також має переконатися, що всі платежі виплачуються всім гравцям.

«Ластівчин хвіст» - місія компанії для гравців. У створенні більшої команди місія гравців і місія компанії повинні збігатися. Генеральний менеджер відіграє важливу роль у донесенні бачення компанії до гравців і узгодженні з місією гравців. Щоб мати можливість добре виконувати всі обов'язки та розвивати команду, щоб вона була успішною та більшою, посада генерального менеджера також вимагає набору навичок, якими потрібно опанувати. Поглиблено розглянемо їх.

Вирішення проблем

Керувати командою означає мати справу з багатьма гравцями та їхніми особистостями. Іноді виникають проблеми у внутрішньому колективі, напруженість і прихильність до тендерхуків іноді нездоланні. Як менеджер, він повинен володіти цією навичкою, щоб вирішувати проблеми, перш ніж вони вплинуть і стануть перешкодою під час гри гравців.

Міжособистісні навички. Мати навички будувати стосунки з людьми дуже важливо для менеджера. Він повинен бути в змозі передати багато прагнень багатьох сторін і об'єднати їх або бути посередником між топ-

менеджментом і гравцями, щоб усі сторони могли добре працювати одна з одною.

Спостереження та обізнаність. Генеральний менеджер повинен бути в курсі всіх обставин і робити зауваження щодо всіх речей, які беруть участь у цій галузі.

Нещодавно стало відомо, що кіберспортивна організація Fnatic планує зміцнити свою команду керівництва, призначивши чотирьох нових співробітників. Організація оголосила, що Крейг Едмондсон (екс-Прем'єр-ліга) і Нікола Пекер (колишня Dyson) займуть посади ССО та головного юрисконсульта відповідно. Крім того, Джошуа Брілл був призначений керівником відділу маркетингу, а Лаура Ешворт-Кейп приєдналася до організації як новий керівник юридичного відділу.

Чотири нових члени команди Fnatic мають великий досвід у професійному футболі, маркетингу, розвагах та кіберспорті. Відповідно до релізу, нові працівники допоможуть організації «скористатись деякими захоплюючими комерційними можливостями, що з'являються». Новий комерційний директор Fnatic, Крейг Едмондсон, є, мабуть, найвідомішою новою фігурою в організації. Провівши 14 років у Прем'єр-лізі та технологічній компанії Zwift, Едмондсону буде доручено планувати та втілювати комерційні стратегії. Про свою нову посаду Едмондсон прокоментував: «Fnatic — один із найбільш прогресивних брендів у сфері ігор, і я дуже радий приєднатися до організації в дуже цікавий час, щоб допомогти підняти бізнес-пропозиції команди на нову висоту. У галузі є величезний простір для зростання, і Fnatic готова скористатися деякими можливостями та ринками, що з'являються в цифровому просторі».

Окрім Едмондсона, команда юристів Fnatic була підкріплена Ніколою Пекером, новим головним юрисконсультом організації. Раніше Пекер працював на Dyson і EXTREME і має різноманітний досвід в іграх, кіберспорті та технологіях. Другим доповненням до команди юристів стала Лаура Асворт-

Кейп, яка приєдналася до Fnatic після чотирьох років роботи в ФК «Арсенал» як юридичний радник клубу.

Нарешті, Джошуа Бріл, колишній керівник творчого та рекламного відділу Viacom CBS, приєднується до Fnatic як новий керівник відділу маркетингу. Бріл працював над стратегіями для MTV, Comedy Central, Nickelodeon та інших. За словами Fnatic, Brill намагатиметься розвивати швидке зростання аудиторії Fnatic, орієнтованої на молодь.

Fnatic оголосила, що у 2021 році організація зафіксувала 400-відсоткове зростання цифрового зростання. Крім того, компанія планує розширити свою бізнес-стратегію Web3 у найближчі місяці. Сем Метьюз, генеральний директор Fnatic, підсумував: «Fnatic щойно пережила один із найбільших років цифрового зростання на сьогоднішній день, і ми хочемо бути впевненими, що продовжимо розвивати наш останній успіх.

«Кожен із наших чотирьох нових співробітників має величезний досвід, який надасть нашій команді досвід для підвищення рівня наших пропозицій, допомагаючи нам орієнтуватися в деяких з найбільш інноваційних і захоплюючих ініціатив, які ми коли-небудь реалізовували».

Esports Insider каже: четверо нових членів команди Fnatic є експертами у своїх галузях і, безумовно, найняті британським брендом. Fnatic хочуть розглядати як щось більше, ніж кіберспортивний бренд, і нові керівники повинні допомогти Fnatic у цій подорожі.

Дослідженням встановлено, що нещодавно організація Fnatic відкривала вакансію на посаду менеджера команди (League of Legends). Ми проаналізували вимоги, які висуваються до даної посади.

Як керівник команди нашої команди League of Legends, менеджер ключову роль в успіху провідної команди серед кіберспортивних команд Fnatic. Будуючи міцні стосунки всередині команди, він підтримує ефективний персонал та інше керівництво команди, підтримує високі стандарти Fnatic і гарантує, що всі учасники команди є чудовими представниками Fnatic. Окрім цього менеджер є важливим провідником між берлінською командою та

іншими відділами, що входять до Fnatic, гарантуючи, що історія продуктивності, яку втілює команда LEC, буде широко поширена.

Місія менеджера. Керувати повсякденними стосунками з Riot Games EU та іншими відповідними організаторами турнірів, надсилати гравцям і персоналу Fnatic оновлення щодо розкладів, змін у політиці, зобов'язань щодо вмісту та інших оновлень. Доставляти щоденний фото/відеоконтент від Fnatic Gaming Studio у співпраці з командою HQ Studio та допомагати гравцям із обов'язковими соціальними та потоковими результатами. Тісно співпрацювати з Fnatic Product and Commercial серед інших, виступаючи в якості їхньої першої точки контакту з командою LoL для зворотного зв'язку, планування, виконання або управління проектом вхідних запитів. Координувати вимоги до подій для гравців і допоміжного персоналу від брифінгу до виконання, забезпечуючи максимальне використання можливостей для проведення подій. Керувати допоміжним персоналом команди (наприклад, шеф-кухарем, прибиральником) і відповідними бюджетами, а також персоналом з технічного обслуговування та ремонту для виконання спеціальних завдань, якщо це необхідно. Підтримка безперебійної повсякденної роботи об'єктів Fnatic у Берліні, включаючи ігрову студію, ігровий будинок і квартири. Менеджер спеціально керуватимете безпекою об'єктів, відправленнями, рахунками-фактурами, зовнішніми відвідувачами, інвентарем і покупками

Менеджер керує поштою та іншою кореспонденцією з місцевими органами влади та постачальниками послуг, такими як Інтернет, податкова служба, орендодавці, вода та електроенергія. За потреби подайте та доповідь у штаб-квартиру Fnatic. Працює з керівництвом команди, щоб підтримувати благополуччя гравців під час перебування на місці. Розказує гравцям про політику та вимоги Fnatic щодо партнерства, дрес-коду, спортивної майстерності та чесної гри. Дотримується вказівок Fnatic щодо використання програмного забезпечення та послуг, починаючи від належного зберігання та обміну даними до налаштувань безпеки. Створює широку мережу контактів у спільноті гри, наприклад організаторів заходів, розробників ігор, журналістів,

менеджерів команд і гравців. Виконує спеціальні завдання за вказівками керівника; як правило, доступний на Slack/телефоні/електронній пошті в робочий час.

Вимоги до кандидата, який претендує на дану посаду.

- Попередня робота в сфері управління талантами, управління проектами або інша операційна роль.

- Пристрассть до кіберспорту та розуміння екосистеми

- Ступінь бакалавра (або вище) з високою академічною успішністю

- Відмінне усне та письмове спілкування німецькою та англійською мовами, інші мови бажані

- Готовність виїхати за кордон при необхідності

- Працьовита натура з почуттям терміновості та високим рівнем відданості

- Емоційний спокій і здатність мислити на ногах

- Гнучкість і комфорт у режимі очікування

- Технічні здібності та базові знання комп'ютера/мережі

- Практичні знання пакетів Google і Microsoft

- Орієнтація на деталі та якість

3.2.4. Управління командними ресурсами

Виховання талантів має вирішальне значення у світі кіберспорту. Як менеджер з кіберспорту, вам потрібно буде виявляти перспективних гравців, надавати їм необхідні ресурси та підтримку, а також допомагати їм розвивати свої навички. Створення структурованої програми тренувань, наймання досвідчених тренерів і виховання позитивного командного середовища є життєво важливими для розвитку гравців. Інвестуючи у розвиток своїх гравців, ви можете підвищити їх продуктивність і збільшити ймовірність досягнення успіху в змаганнях.

Управління гравцями в кіберспортивній команді, такий як Fnatic, є комплексним процесом, який включає не тільки координацію тренувань і участь у змаганнях, але також турботу про благополуччя та розвиток гравців як професійних спортсменів. Розглянемо ключові аспекти процесу управління гравцями та командами у Fnatic:

Розвиток та Технічна Підтримка. Fnatic забезпечує гравців відповідними навчальними та тренувальними програмами, щоб розвивати їхні навички у вибраних дисциплінах. Це може включати індивідуальні тренування, теоретичні заняття, практичні сесії гри, роботи з психологами та фізіотерапевтами для підтримки фізичної та емоційної форми.

Психологічна Підтримка. Участь у високорівневих турнірах та постійний тиск можуть серйозно впливати на психічний стан гравців. Тому Fnatic надає психологічну підтримку, допомагаючи гравцям справлятися зі стресом, покращувати концентрацію та розвивати ментальну стійкість.

Соціальна та Медійна Підтримка. Управління чином гравців у громадськості важливе для збереження та покращення репутації команди. Fnatic допомагає гравцям у підготовці до публічних виступів та інтерв'ю, надає підтримку у використанні соціальних мереж та працює над формуванням позитивного образу гравців в очах фанатів та спільноти.

Спортивні Аналітики та Тактична Підтримка. Аналіз ігрових даних має велике значення, оскільки це дозволяє гравцям розуміти свої помилки, покращувати свою стратегію та тактику. Fnatic забезпечує гравців доступом до спеціалізованих аналітиків та коуча для аналізу ігрового процесу та виявлення поліпшень.

Медична Підтримка. Фізичне здоров'я гравців також відіграє важливу роль у управлінні командою. Fnatic надає медичну підтримку, включаючи фізіотерапію, регулярні медичні обстеження та консультації для підтримки здоров'я та фізичної форми гравців.

Управління Тренувальними Програмами та Розкладом. Ефективне управління тренувальними програмами та розкладом відіграє критичну роль в

успіху гравців. Fnatic розробляє індивідуальні та групові тренувальні плани, а також надає підтримку в обладнанні та технічній інфраструктурі.

Відносини зі Спонсорами та Партнерами. Управління відносинами зі спонсорами та партнерами також важливе для забезпечення додаткових ресурсів та підтримки для гравців. Fnatic відіграє ключову роль у пошуку нових партнерств та у зміцненні вже існуючих зв'язків із корпоративними партнерами.

Ці та багато інших факторів утворюють злагоджений процес управління гравцями в кіберспортивній команді, де повага до індивідуальних потреб та розвиток як гравців, так і особистостей є важливою частиною успіху команди.

3.2.5. Управління конфліктами

Fnatic, як будь-яка інша кіберспортивна команда, могла зіштовхнутися з різними типами конфліктів, як усередині команди, і зовнішніх. Незважаючи на бажання мінімізувати їх вплив, конфлікти можуть виникати через різні причини. Важливо розуміти, що конфлікти, які керуються компетентно, можуть призвести до корисних змін у командній динаміці. Розглянемо потенційні галузі конфліктів та способи їх вирішення:

Склад та Ігрові Ролі. Конфлікти можуть виникнути у зв'язку з розподілом ігрових ролей та позицій у команді. Це вимагає оцінки ігрового стилю та переваг кожного гравця, а також пошуку компромісів у розподілі відповідальності на ігровому полі.

Внутрішньокомандні Відносини. Відмінність поглядів, переваг і особистостей може призвести до конфліктів між гравцями. Відкрита комунікація, розуміння та підтримка з боку тренерів та керівництва можуть пом'якшити такі конфлікти та сприяти створенню збалансованої та ефективної командної динаміки.

Тренувальний процес. Суперечності у розумінні та оцінці методів тренувань та ігрового процесу можуть виникнути між гравцями, тренерами та аналітиками. Важливо забезпечити відкриту дискусію, щоб переглянути тренувальні методи та знайти ефективний компроміс.

Управління Командою. Розбіжності у поглядах на стратегічні рішення та управління командою можуть призвести до адміністративних конфліктів усередині команди. Прозорість у прийнятті рішень, участь гравців у визначенні стратегії та облік їхньої думки при формуванні шляхів розвитку команди можуть допомогти врегулювати такі конфлікти.

Зовнішні фактори. Фінансові, партнерські чи медійні конфлікти можуть виникати через взаємодію команди з організаторами турнірів, спонсорами, партнерами та вболівальниками. Для їх вирішення необхідна компетентна комунікація із зовнішніми сторонами та, при необхідності, пошук компромісів.

Важливим аспектом управління конфліктами є розвиток культури відкритої комунікації та розуміння усередині команди. Також цінно проводити регулярні огляди та аналіз динаміки конфліктів для пошуку кореневих причин та запобігання їх повторенню в майбутньому.

Fnatic як досвідчена і успішна команда, швидше за все, має механізми для ефективного управління конфліктами, що дозволяє їм швидко правильно реагувати на різні ситуації.

3.3. Стратегія управління конфліктами у кіберспорті

3.3.1. Аналіз природи конфліктів в кіберспорті

Аналіз літературних джерел з управління конфліктами дає підстави стверджувати, що міжособистісні конфлікти часто виникають у командах, у тому числі й у кіберспортивних. Крім того, ми провели власне дослідження, щоб вивчити проблему конфліктів у кіберспортивних командах. Оскільки кіберспортивні гравці часто використовують групи Facebook для спілкування та організації заходів, ми шукали групи Facebook за ключовими словами, пов'язаними з кіберспортом, зокрема «кіберспорт», «Dota», «Overwatch», «League of Legends» і «LoL». Потім отриманим групам було надіслано запити на приєднання, а тим групам, які прийняли наші запити, було надіслано повідомлення щодо залучення гравців, які грали в кіберспортивні ігри як

частину команди та були готові заповнити опитування як добровільні учасники. Усіх гравців, які відповіли на наші повідомлення та погодилися взяти участь, а їх 15, було опитано за допомогою анкети для опитування конфліктів, яка міститься в Додатку.

Так, 47% опитаних кіберспортсменів на власному досвіді помітили, що конфлікти в команді найчастіше виникали на етапі її створення (рис. 3.3). На другому місці за частотою конфліктів учасники опитування відзначили безпосередньо стадію турніру.

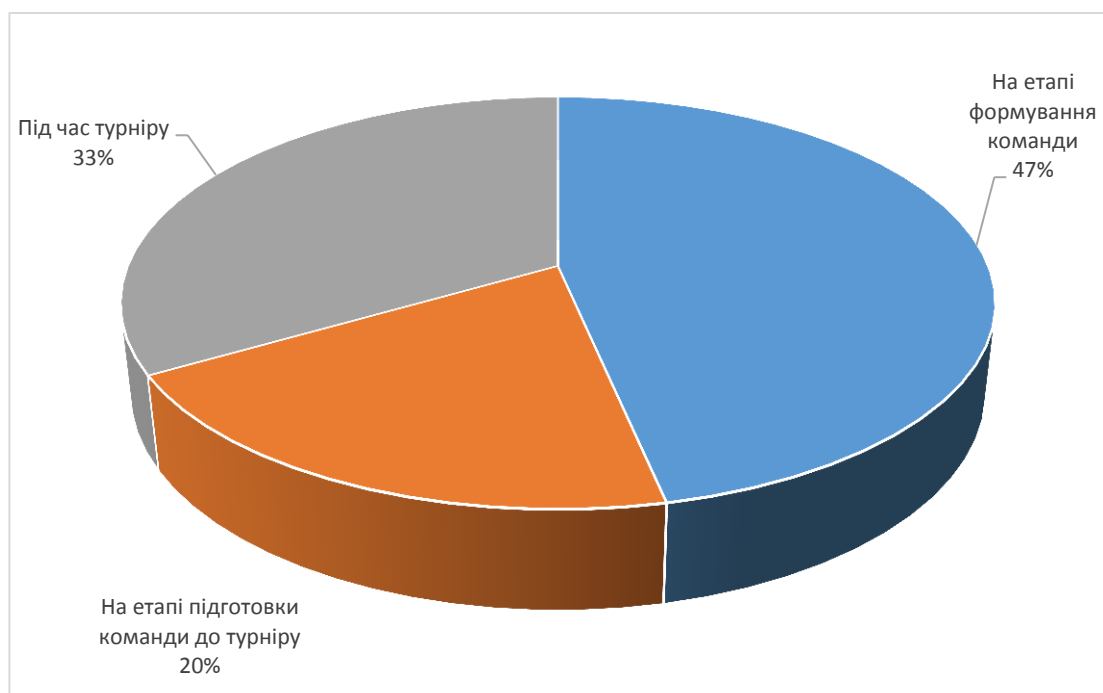


Рис. 3.3. Відповіді кіберспортсменів на запитання «На якому етапі функціонування кіберспортивної команди, як свідчить ваш власний досвід, найчастіше виникають конфлікти?»

У результаті дослідження також встановлено, що найпоширенішою причиною конфлікту (у 40% конфліктних ситуацій) є особиста неприязнь одного члена команди до іншого. Це означає, що можна говорити про наявність міжособистісного конфлікту (рис. 3.4). На нашу думку, причиною міжособистісних конфліктів часто є амбіції гравців і бажання бути кращими за

інших членів команди [34]. Розглянемо міжособистісні конфлікти, які виникли в відомих кіберспортивних командах.

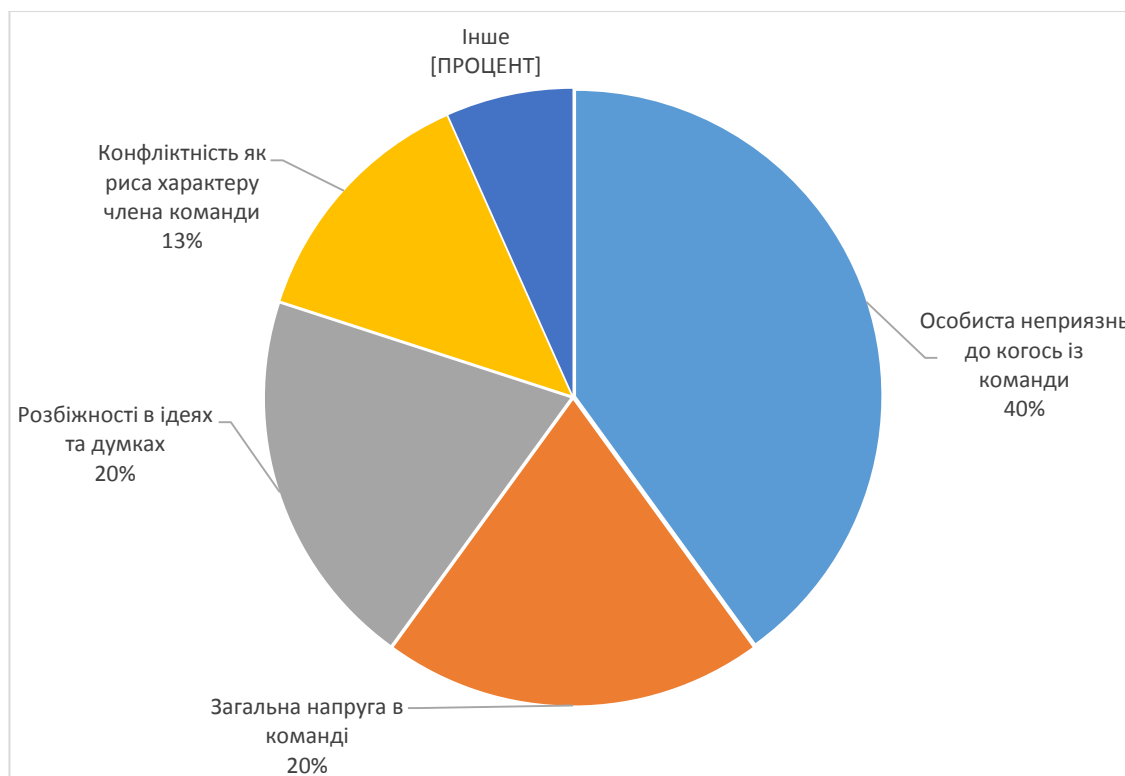


Рис. 3.4. Відповіді кіберспортсменів на запитання «Що є основною причиною конфліктів у кіберспортивних командах?»

Так, одна з конфліктних ситуацій 2021 року сталася під час The International 10, де коментатор висловив думку, що професійні гравці команди NAVI ArtStyle та Олексій Соло Березін часто не можуть спілкуватися між собою. Два гравці, ArtStyle і Solo, брали участь у аналітиці та витратили близько 40 хвилин на роздуми про різних чемпіонів, стратегії та команди. Весь цей час вони часто сварилися і практично не дійшли згоди. Після завершення аналізу і появи в ефірі LighTofHeaveN, на його думку, конфлікти та розбіжності у поглядах між членами кіберспортивної команди Natus Vincere, де перший є тренером команди, а другий – капітаном, створюють атмосферу напруженості. емоційно-психічна ситуація в колективі, яка може негативно позначитися на результатах його діяльності. Таким чином, можна зробити висновок, що немає синергії між конкретними членами команди [35].

Поняття «trash talk» нерозривно пов'язане з міжособистісними конфліктами в кіберспорті. Тому спочатку розглянемо це визначення, прояви цього явища та його значення в кіберспорті.

Треш-ток — висловлювання на адресу опонента, найчастіше образливого характеру, мета якого — вивести опонента з рівноваги; є однією з форм хвастощів або образ у змагальних ситуаціях (наприклад, під час спортивних змагань і призначених переважно для великої кількості гравців у грі). Часто використовується для залякування опонента, але також у жартівливій формі [49, 50].

Trash talk характеризується використанням образної мови та гіпербол, каламбурів та словесних ігор. Можливість використовувати пусту мову проти своїх суперників може вплинути на результат гри. Навіть найпоказовіший кіберспортсмен у запалі бою не в змозі втриматися від кількох-трьох грубих коментарів на адресу суперника.

У 1960-х і 1970-х роках боксер-чемпіон у важкій вазі Мухаммед Алі широко використовував банальні балачки. З тих пір балачки стали звичним явищем у боксі, боротьбі, баскетболі та інших видах спорту. У сучасних умовах треш-ток інтенсивно використовує як потенційний інструмент для перемоги відомий борець ММА Конор МакГреггор, який може вульгарно висловлюватися про суперника на прес-конференції, торкатися його сім'ї або викладати провокаційні факти в Instagram. Багато інших великих спортсменів також висловлювалися щодо сміття. Серед них баскетболіст Майкл Джордан і тенісист Нік Кіргіос.

Іллю Ліл Ілюка можна назвати втіленням «trash talk» в кіберспорті. Його обліковий запис у Twitter колись був місцем дурниці, а його гасла стали культовими на багато років: «Кіберспортсменами не народжуються, ними стають!», «Душись або кинь», «Висуши весла» тощо. Варто зауважити, що сміттєві розмови відрізняються від образ тим, що в них немає хамства. Спортсмен навмисно не хоче образити іншого, він просто використовує такі речі, щоб заплутати суперника і вивести його з емоційної рівноваги. Також

можна згадати фінал Dota 2 у Сінгапурі, під час якого в кінці третьої карти гравець Invictus Gaming Емо написав "?" в чаті. Так, гравець збірної Китаю міг поплатитися за цей знак питання, але в підсумку його команда відігралася з рахунку 0-2 і виграла турнір [39].

Подібні нюанси можуть раптово відштовхнути гравців, а якщо у них вироблена низька стресостійкість, подібні балачки можуть коштувати команді перемоги.

Поясненням поширення фігні в кіберспорті є усвідомлення світовою спільнотою важливої парадигми: сучасний спорт – це насамперед гарне видовище, а вже потім спорт. А шоу не може існувати без емоцій, історії та конфліктів.

За неадекватну поведінку, погрози та ксенофобські висловлювання застосовуються санкції навіть на професійному рівні. Тож давайте розглянемо, як організатори кіберспортивних турнірів ставляться до «сміття».

Так, Riot Games вважається відносно авторитарною компанією і не допускала б бійок між опонентами, якби це не було прибутковим. Частиною контенту деяких LoL-івентів є передматчеві дискусії, під час яких суперники обмінюються емоційними висловлюваннями, звісно, у максимально коректній формі. Самі гравці говорять про інтерес розробників до цього питання. Наприклад, Іван «Paranoia» Тіпухов: «Riot Games іноді просить нас сказати щось емоційне про суперника, але ви повинні знати цю міру. Заява має бути обґрунтованою, і ви повинні бути готові за неї відповісти».

У випадку з CS:GO ситуація ще цікавіша, оскільки Valve відома своєю пасивністю в регулюванні поведінки гравців. Тут діють організації, правила турніру та обізнаність самих гравців. Найчастіше прояв емоцій тягне за собою штраф або інші санкції, тому що це пряма образа. Водночас прикладів «показового» треш-ток не бракує. Одним із майстрів треш-ток є Джейк «Stewie2k» Іп: «Без сумніву, s1mple є найкращим гравцем у світі, але лише найкраща команда виграє гру... і тому я граю». Як бачите, повагу можна

виявляти навіть під час «нападів» на суперника. Такі фрази нікого не ображають, а шанувальники отримують додаткову мотивацію для перегляду.

Продюсер, ведучий і кіберспортивний аналітик Степан «DonStepan» Шульга висловив таку думку про треш-ток: «Трас-ток — це частина кожного виду спорту, частина культури протистояння. Це історія, побудована навколо матчу. Межу може відчутти людина з цілком адекватною самооцінкою та нормальним почуттям самоіронії». Думка організаторів і продюсерів про фігню зрозуміла, адже якщо гравці створять додатковий шум навколо матчу, кількість переглядів, а отже, і прибуток зросте. Як показав нещодавній конфлікт стрімера ТраВоМаН одразу з кількома людьми, такі теми викликають серйозну інформаційну плутанину.

Ось основні бонуси, які треш-балк може принести команді з кіберспорту:

- підвищення популярності гравця;
- диски з додатковою інформацією;
- збільшення кількості переглядів;
- додатковий контент для глядача.

У той же час, є негативні фактори розмови про сміття, це:

- відсутність позитивних прикладів;
- ризик втрати репутації для гравців та організацій;
- складніше реалізувати в командному форматі.

За словами прямих кіберспортсменів, більшість з них часто переписуються один одному в грі, але в той же час в реальному житті більшість з них прекрасно ладнають і дружать. У всіх локальних турнірах більшість кіберспортсменів добре спілкуються, тому ігрові нісенітниці не впливають на реальне життя.

Інша концепція, яка є проявом конфлікту в кіберспорті, — токсичність.

Кіберспорт і токсична поведінка – слова, які зустрічаються поруч досить часто [49]. Тролінг та інші форми неконтрольованої агресії стали невід’ємною частиною ігрової культури. Проблема стала масовою, тому багато людей сприйняли таку поведінку як щось очевидне. Більш того, багато хто вже давно

звикли до токсичності окремих гравців. Сучасна психологія називає токсичними людей, які завдають іншим емоційної шкоди, порушують особисті кордони та чинять психологічний тиск. У результаті товаришів по команді, які постійно дратують, стали називати «токсичними» в онлайн-іграх. Топ-3 кіберспортивних ігор за токсичністю під час матчів:

1. Dota 2
2. CS: Іди
3. Надзор.

Найкращі кіберспортивні ігри для позаматчевої токсичності:

1. Call of Duty
2. Поле битви
3. Ліга Легенд

Токсичність гравця в кіберспортивних іграх показано на рисунку 3.5.

На думку експертів, токсична поведінка психологічно шкідлива для гравців. Проблема з кожним роком стає все більш масштабною, а студії та незалежні експерти придумують різні способи її вирішення. Тема боротьби з токсичною поведінкою в кіберспорті є актуальною та актуальною. Деякі люди вважають, що просто вилучити або припинити конфліктну поведінку агресивного гравця вирішить проблему. Однак, на нашу думку, це не може бути ефективним рішенням, оскільки психологічна шкода вже завдана. Крім того, рішення явно обмежує комунікаційні можливості команди, тому варто битися з агресивними гравцями на ранніх стадіях.

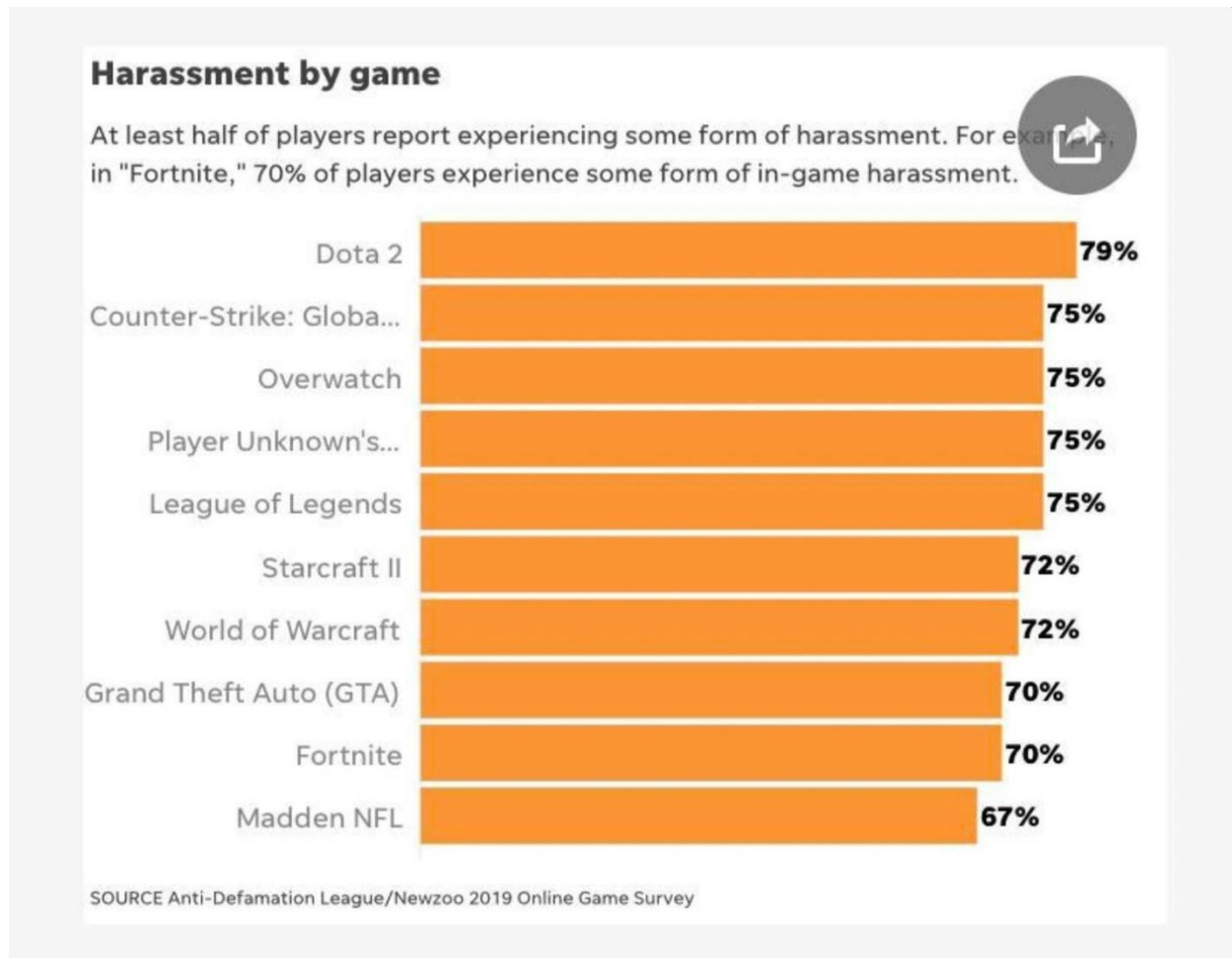


Рис. 3.5. Токсичність гравців в кіберспортивних іграх [49]

Токсична поведінка поширюється як вірус. Це спостереження підтверджено низкою досліджень, присвячених вивченню токсичної поведінки. Скарги в кіберспортивних іграх рідко бувають односторонніми, оскільки токсична поведінка одного гравця може легко призвести до взаємної неприязні. Психологи розробили такі рекомендації для кібергеймерів щодо боротьби з токсичною поведінкою:

- бути терплячим і проявляти щирість;
- намагайтеся спілкуватися адекватно;
- не відповідай на образи образою (ненависть породжує ненависть);
- не втрачати гідності та честі;
- не гніти атмосферу;
- не провокувати;

- поважати інших;
- вказуйте на помилки спокійно і без негативу.

Riot Games має цілу команду, яка займається пошуком нових способів боротьби з токсичними гравцями в League of Legends. Одним із експериментів команди є відключення чату в грі. Кожен гравець мав вирішити для себе, чи бажає він бачити повідомлення інших гравців чи ні до початку матчу. За тиждень чат повернувся, але рівень агресії помітно впав. Неадекватні гравці раптово опинилися віч-на-віч з їхніми негативними повідомленнями та образами.

Blizzard також шукає шляхи вирішення проблеми токсичності в Heroes of the Storm. По-перше, творець вирішив не протиставляти команди у формі словесної суперечки – тому розмовляти можуть лише учасники команди. Це допомагає уникнути потенційно небезпечних ситуацій.

Токсична поведінка шкодить не лише соціальному аспекту онлайн-ігор, але й репутації самої індустрії. Це може вдарити по репутації розробників, що призведе до збитків. Наприклад, нещодавно Riot Games попросила професійних гравців не проявляти ознак неповаги до суперників після їх смерті в офіційних матчах, щоб знизити рівень агресії в спільноті. Також розробник навів дуже цікаву статистику, згідно з якою значний відсоток людей покинули League of Legends через постійні контакти з токсичними користувачами.

На нашу думку, перш за все, потрібно виховувати в людей внутрішню культуру, яка запобігатиме невмотивованому токсичності. Вихована людина ніколи не буде використовувати нецензурну лексику і негативно говорити про своїх товаришів по команді, тим самим зменшуючи їхні шанси на перемогу.

Ще один тип конфлікту в кіберспорті, який ми вважаємо доцільним висвітлити, це конфлікт між капітанами команд. Наприклад, Astralis і Heroic є двома найсильнішими командами Данії. Вони часто виступають за перевагу в країні, лідери якої регулярно конфліктують один з одним. Основна суперечка між ними полягає в тому, що Heroic добре працює лише в Інтернеті, і клуб не має перемог у великих турнірах локальної мережі, над чим часто глузують

представники Astralis. Під час 15-го сезону ESL Pro League стався конфлікт між капітанами датських команд CS:GO Heroic і Astralis Каспером cadiaN Møller і Лукасом gla1ve Rossander. Кіберспортсмени побилися за лаштунками. Про це повідомляє журналіст Річард Льюїс з посиланням на джерела серед організаторів чемпіонату. Льюїс сказав, що один із гравців посварився, і його довелося розірвати. На початку турніру кіберспортсмени посварилися в Twitter після очного поєдинку, який Heroic виграв з рахунком 2-1.

3.3.2. Заходи управління конфліктами на різних етапах становлення та розвитку кіберспортивних команд

Розглядаючи конфлікти в кіберспортивній команді, зауважимо, що вони можуть виникати на різних етапах становлення та розвитку команди, зокрема: на стадії створення команди, на стадії підготовки до турніру (тренування), під час самого турніру, після турніру тощо. Розглянемо заходи управління конфліктом, які використовуються кіберспортивними командами на кожному з вищезгаданих етапів.

Розглянемо, які види конфліктів виникають на етапах формування колективу. Перш за все, звернемо увагу на загальні етапи створення колективу: знайомство, створення групи, створення правил, норм і санкцій, далі йде функціонування і останній етап припинення, тобто оновлення (внесення змін). На етапі знайомства люди тільки знайомляться і дізнаються один про одного додаткову інформацію, але на цьому етапі можливі конфлікти, такі як випадкові, орфографічні, приховані і неправдиві. Такі конфлікти важливі на етапі знайомства, тому що люди мало знають один одного, вони тільки бачили один одного, тому або не хочуть сперечатися і приховують конфлікт, або можуть неправильно зрозуміти один одного, коли дійдуть згоди. познайомитися і на цьому ґрунті виникає конфлікт. На цьому етапі конфлікти не страшні, тому що вони вирішуються шляхом розмови, оскільки немає чіткої і ясно видимої причини конфліктів учасників, оскільки вони тільки

познайомилися. Якщо хтось із учасників не хоче вирішувати конфлікт і проявляє сильні емоції, ми можемо його замінити, тому що на даному етапі ми тільки формуємо склад майбутньої команди і тому можемо дозволити видалення та заміну учасників. На етапі формування групи учасники встановлюють спільні цілі і завдання, призначають лідера групи, на цьому етапі можуть виникати будь-які конфлікти, крім «витісненого», такий тип можливий, коли люди знайомляться і спілкуються задля тривалий час, тому що цей конфлікт очевидний, але за ним також стоїть прихований конфлікт, який є основною причиною конфлікту.

Для успішного впровадження та використання засобів управління конфліктами в колективі необхідний такий метод психологічного дослідження, як спостереження. За допомогою спостережень ми аналізуємо команду, збираємо дані про можливі конфлікти, відстежуємо предмет конфлікту. З боку дуже часто може здатися, що ми нічого не робимо, що ми робимо якісь спостереження, приховані чи явні. Люди завжди хочуть вирішити конфлікти швидко і негайно, але цього не відбувається. Без збору та аналізу інформації робота з конфліктами займе ще більше часу, буде досить складною і в багатьох ситуаціях неефективною. Розглянемо, що таке спостереження як термін. «Спостереження — найпростіший і найпоширеніший з усіх об'єктивних методів дослідження».

Спостереження - це навмисний збір, аналіз і перевірка інформації та фактів шляхом сприйняття та відвідування важливих і значущих подій команди. Спостереження також є об'єктом і суб'єктом. В якості об'єкта спостереження можна назвати безпосередньо колектив, над яким ми працюємо. Звернемо увагу на особливості поведінки кожного об'єкта (вербального та невербального), який є предметом спостереження. Поведінкові риси можуть впливати на людину чи всю команду. Потім, після спостереження, слід проаналізувати всю отриману інформацію та виділити на окремому аркуші основні аспекти, складні ситуації та проблеми. Тоді, як тільки у нас буде все в актуальному стані, нам буде легше зрозуміти, над чим потрібно працювати

відразу, а що може почекати, адже неможливо вирішити всі проблеми відразу. Можна спробувати, але ні до чого хорошого це не призведе. Щоб не зробити з однієї проблеми дві проблеми, варто підійти до цього процесу дуже відповідально. Після завершення роботи слід виділити основні завдання, цілі та план роботи. Виділіть основні пункти, за якими можна визначити, вирішено проблему чи ні. Потім потрібно орендувати окреме приміщення, в якому буде нейтральна територія абсолютно для всіх членів команди. Якщо, наприклад, це неможливо, учасники команд знаходяться в різних містах, можна зібратися онлайн, але все буде набагато складніше, тому що не буде контакту. Під час онлайн-зустрічі краще використовувати веб-камери, щоб наблизитися до реальної зустрічі та побачити обличчя та реакцію інших. Ви повинні заздалегідь повідомити членів команди про свій план роботи та те, що ви будете робити на окремій зустрічі. Варто повідомити про це, щоб усі підготувалися заздалегідь і ні для кого не було сюрпризів, тому що багато людей по-різному реагують на несподіванки чи подібні події. Коли всі зберуться на спільне засідання, варто почати з теорії, зі вступної лекції. У лекції необхідно висвітлити тему колективу та командної взаємодії, розповісти про недоліки, які заважають створити команду, яка ідеально працює як єдиний механізм. Лекція повинна бути чітко спланована, щоб вона не забирала багато часу і не давала надто багато інформації, щоб все складалося в головах і запам'ятовувалося. На початку лекції варто сказати, що учасники повинні брати участь у процесі та проявляти зацікавленість, що матиме величезний вплив на результат. Теоретична лекція значною мірою необхідна для того, щоб пояснити вашу роботу, те, що від вас вимагається, що ви робите протягом деякого часу, протягом якого були зроблені спостереження, навіть якщо з боку може здатися, що ви нічого не робите. Лекція також буде дуже корисною для спілкування однією мовою в майбутньому, при розгляді нових термінів і визначень.

Особливу увагу слід приділити конфліктам, щоб пояснити, що командні конфлікти не погані, якщо вони конструктивні. Щоб спонукати їх до цього, на першій лекції слід присвятити час конфліктам, дати їм визначення, розповісти

про типи та наслідки їх уникнення. Отримавши цю інформацію, учасники команди зможуть по-іншому поглянути на конфлікти, але ці знання не зможуть їм повністю допомогти і не навчать відразу працювати з конфліктами та ефективно їх регулювати.

Протягом усього циклу формування команди існують різні типи конфліктів, які необхідно розпізнавати, керувати та керувати ними. Вже на етапі формування складу команди, навіть на стадії розмови з гравцями перед збиранням команди, чітке розуміння того, чи готовий кожен конкретний гравець працювати в команді, особливо з тренером, менеджером та іншими учасниками, це необхідно. Звичайно, будь-яке початкове спілкування з гравцями є лише поверхневим і вимагає великих витрат часу. Створюючи молоду кіберспортивну команду, фахівець повинен розуміти, що найближчі півроку він її «висиджує», тобто повинен стежити за командою в цілому, а також за індивідуальними особливостями кожного гравця; всіляко допомагає та спрямовує розвиток команди. Таким чином, лише через 1-2 місяці роботи керівник або тренер може отримати основну інформацію про гравців та їх конфліктний стан. Тому не варто покладатися на первинну співбесіду як на головний фактор, що визначає, чи підходить той чи інший кандидат для команди.

Якщо після 1-2 місяців спільної роботи команди виявляється, що між гравцями виникли конфлікти і тому команда не може співпрацювати, це означає, що окремі гравці в команді не хотіли працювати над собою, командною взаємодією, Групова динаміка та інші аспекти роботи в групі Одним із головних параметрів, що характеризують ефективну роботу кіберспортивної команди, є усвідомлення того, що необхідно буде враховувати думки, бачення та психологічні особливості кожного члена команди. Саме на цьому етапі незаперечну роль відіграє робота психолога колективу. Часто один або кілька гравців відмовляються працювати з психологом для вирішення внутрішнього чи міжособистісного конфлікту. Такий учасник процесу стверджує, що йому це не потрібно, він може впоратися з конфліктом

самостійно, а для підвищення ефективності команди йому просто потрібно більше тренуватися. Якщо окремі гравці категорично заперечують можливість командної роботи, дуже ймовірно, що таким гравцям доведеться шукати заміну, тому що команда повинна розвиватися в рамках певного процесу і правил, які повинні свідомо прийматися всіма гравцями.

Тому в кіберспортивних командах необхідно навчати командній взаємодії та груповій динаміці. Тому рівень кваліфікації персоналу, який працюватиме з командою, повинен бути високим, навчальні матеріали повинні бути адаптовані до конкретної групи одержувачів, а досвідчений менеджер і психолог повинні вміти залучати окремих гравців до спільного процесу. Але в будь-якому випадку саме готовність членів команди працювати не тільки в грі, але й поза ігровим процесом визначає ефективність команди в довгостроковій перспективі.

Важливо пам'ятати, що чим більше часу команда проводить разом, тим краще гравці пізнають один одного і як команда, і безпосередньо як гравці, що спрямоване на взаєморозуміння та ефективну командну гру. Однак тривале спілкування і проведення часу в колективі має свої недоліки, люди іноді починають нудьгувати один з одним і їм складно разом вирішувати проблеми.

Маємо конкретний приклад в історії: у 1960-1970-х роках вчені провели кілька соціальних експериментів, суть яких полягала в ізоляції космонавтів у закритому житловому просторі, імітуючи тривале перебування персоналу на кораблях і космічних станціях. І у космонавтів, як і у гравців, були схожі проблеми: почалися конфлікти, взаємна нетерпимість у певних моментах побуту та роботи. Це характерно для конкретної людини і залежить від умов, в яких вона перебуває.

Однак кіберспортсмени не ізолювані в тому сенсі ізоляції, в якій перебували космонавти, тому, щоб уникнути подібних ситуацій, необхідно правильно чергувати тренування, підготовку і відпочинок. Відпочинок може бути активним, бажано із залученням усіх членів колективу. Це, в свою чергу, допоможе команді створити єдине ціле і згуртувати його як в грі, так і в

реальному житті: будь-яка спільна розвага, в якій з інтересом братимуть участь всі кіберспортсмени, піде на користь. Тому основне завдання, яке стоїть перед керівником колективу, - правильно мотивувати і зацікавити його. Оскільки під час пандемії можливості для організації спільних офлайн-заходів стають дедалі обмеженішими, це необхідно враховувати при плануванні заходів, які забезпечують згуртованість команди.

Кіберспорт – це дуже стресовий вид спорту, який потребує багато емоційної енергії. Як правило, під час гри кіберспортсмен відчуває ряд емоцій, як позитивних, так і негативних, відчуває моральне піднесення або, навпаки, пригніченість, що дозволяє йому підтримувати необхідний темп гри на шляху до мета. виграти карту весь час або навпаки - це знижує темп реакції та прийняття рішень під час гри. Емоційні коливання, пов'язані з цим, також можуть викликати конфлікти в команді безпосередньо під час турніру.

Правильне спілкування відіграє важливу роль у запобіганні конфліктам під час самого турніру. Оскільки гравці спілкуються під час турніру, конфлікт між членами кіберспортивної команди може виникнути саме через неефективне спілкування. Щоб комунікація була ефективною, гравці (члени команди) повинні вчасно отримувати необхідну інформацію та відповідним чином реагувати.

До необхідної інформації відносяться дані про місцезнаходження ворога, наміри гравця і розвиток подій на карті. Це також накази капітана/зв'язківця, які гравці повинні чути та виконувати. Від того, наскільки легко ця інформація доходить до членів кіберспортивної команди, залежить чуйність і згуртованість команди, а також, зрештою, наявність чи відсутність конфлікту між членами команди. Якщо інформація втрачається в шумі, команда виглядає засліпленою, а їхня координація порушується.

Крім того, слід пам'ятати, що обробка інформації споживає розумові ресурси, які обмежені для кожного гравця і які він вкладає в гру. Максимальна кількість інформації, яку людина може обробити за секунду, становить лише близько 60 біт. Якщо повідомлення компаньйонів погано сформульовані,

незрозумілі або рясніють непотрібними рядками, гравець приділяє багато уваги їх розшифровці, і його або її ефективність у грі знижується. Тому чим легше відбувається спілкування між членами команди, тим ефективніше інформація передається потрібному гравцеві, чим більше уваги він приділяє грі, тим більше згуртованість команди і менше причин для конфліктів.

Дослідження показали, що спілкування кіберспортивної команди під час матчу можна розділити на чотири категорії:

Інформування — це тип спілкування, при якому один гравець передає іншим інформацію, яку вони можуть не знати, але знання про це потенційно підвищує їхні шанси на перемогу. Це може включати інформацію про розвиток подій на карті, дії та наміри гравця. Гравець, який звітує, є очима команди.

Наказ — це тип спілкування, який звучить як прохання зробити щось, що потенційно збільшує ваші шанси на перемогу.

Запит на інформацію — це запитання, адресоване команді або конкретному гравцеві з метою отримання важливої інформації про розвиток подій, який не було озвучено, але потенційно важливий для перемоги.

Шум - вся інша інформація під час гри. Сюди входять будь-які емоційні репліки, скарги, життєві розмови, звернення, оцінки опонентів або товаришів і т. д. Щоб виявити шум, досить задати питання: «Чи може ця заява збільшити ваші шанси на перемогу?» Якщо відповідь негативна, то це шум. Шум можна легко замаскувати під інші категорії, його потрібно вміти виявляти. Навіть якщо гравець повідомив щось про ворожу діяльність, а іншому товаришу по команді ця інформація не потрібна, це не шум. Цінність інформації визначається не результатом, а тим, що в момент її подачі прояснилося бачення того, що відбувається. Шум - це навмисно марна інформація. Найчастіше це або коментарі, не пов'язані з матчем, або емоційні слова та оцінки [43].

У результаті опитування, проведеного серед кіберспортсменів, виявилось, що під час спілкування в кіберспортивній команді 51% інформаційних повідомлень надсилається з інформаційною метою, 9% - для запиту необхідної

інформації, 18% - для замовлень, а 22% інформації, що завантажується на кіберспортсмена, – це інформаційний шум (рис. 3.6)

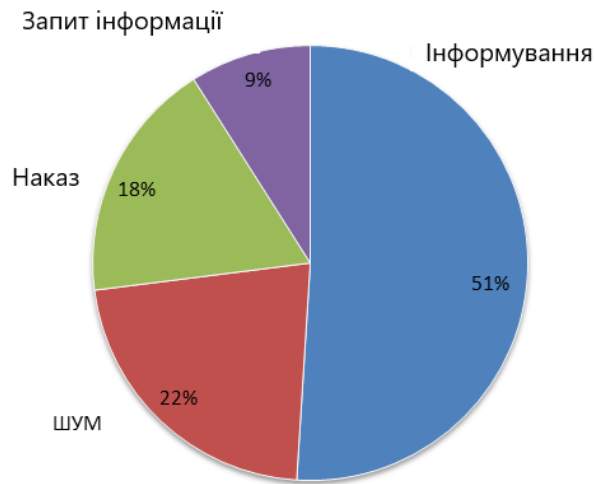


Рис. 3.6. Елементи комунікаційного процесу кіберспортсмена в кіберспортивній команді

При цьому, на думку психологів і експертів ігрової індустрії, ідеальне спілкування має складатися з 90% інформації та 10% команд. Діаграма ідеального спілкування в кіберспортивній команді наведена на рис. 3.7.

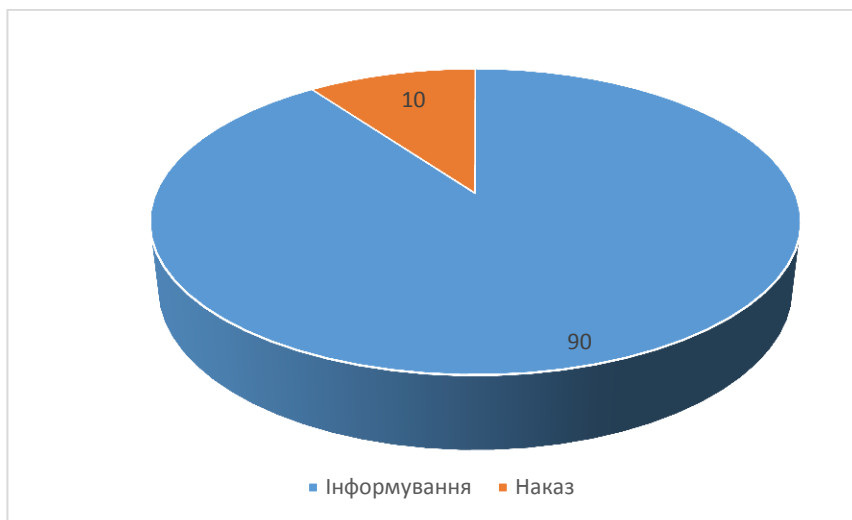


Рис. 3.7. Схема ідеального спілкування в кіберспортивній команді

На основі рисунка 3.7 можна зробити висновок, що ідеальне спілкування під час кіберспортивної гри між членами кіберспортивної команди майже повністю складається з інформації. Гравці можуть надати членам команди важливу інформацію про те, що відбувається навколо них. Таким чином

вибудовується спільне бачення команди. Наприклад, у DotA/League of Legends актуальна інформація дозволяє гравцеві менше дивитися на міні-карту та рухати камерою, а отже, краще контролювати своє найближче оточення. Лише невеликий відсоток ідеальної комунікації кіберспортивної команди займають накази. У відповідний момент капітан команди або інший гравець дає наказ діяти - і команда виконує наказ. Звертаємо вашу увагу, що в злагодженій команді немає потреби запитувати інформацію, адже кожен знає, яку інформацію потрібно повідомити, і робить це одразу. Якщо гравець нічого не говорить, це не має значення, і його товариші по команді це знають.

Запит на інформацію виникає, коли гравці втрачають спільне бачення того, що відбувається, з'являються прогалини в загальному баченні. Іноді буває, що у відповідь на запит інформація не надсилається вчасно або губиться в шумі. Запити також можуть бути наслідком відсутності довіри, коли гравець боїться, що його або її партнер по грі не вгадає інформацію. Тоді питання стають джерелом шуму: «Ти бачив, куди вони пішли? «Ні, я не бачив!»

Звичайно, 0% запитів – це недосяжний ідеал. Це вимагає від гравців фантастичної інтуїції. Проте це саме те, до чого нам потрібно прагнути.

Найбільшою проблемою спілкування для кіберспортивної команди під час матчу є шум. За своїм змістом він шкідливий і непотрібний, оскільки відволікає увагу, знижує енергетичні та психічні ресурси гравців, часто приховує необхідну інформацію. У спілкуванні успішних спортивних команд, пілотів і військових вдвічі більше шуму, ніж у поганих.

Навіть похвала під час кіберспортивної гри – це шум. Якщо гравці в команді дисципліновані і добре грають, не потрібно їх заохочувати і втішати. Вони зібрані і працюють з максимальною віддачею протягом усього матчу. Перерви використовуються для надання емоційної підтримки. Це ідеал дисципліни, до якого потрібно прагнути. Звичайно, якщо гравці поведуться неадекватно, команду слід вчасно похвалити або заохотити після серйозного зіткнення.

Слід зазначити, що для характеристики спілкування в кіберспортивній команді можна виділити три основні комунікаційні ролі, кожен з яких може виконувати будь-який гравець в одному або кількох раундах.

Дзвінок — комунікаційна роль, яку найчастіше виконує капітан кіберспортивної команди. Варто відзначити, що роль капітана - одна з найскладніших ролей, як за геймплеєм, так і за емоційністю. Капітану постійно доводиться запам'ятовувати багато інформації, швидко її обробляти і швидко передавати своїй команді. Під час гри той, хто дзвонить, протягом кількох секунд повинен віддати наказ своїм супутникам, повідомити, на яку точку йти чи яку точку підкріпити для прийому, де розділитися, і при цьому видати себе за когось із протилежної точки. .

Через те, що в кіберспорті часто немає зорового контакту (наприклад, матч проводиться вдома) і практично немає фізичного контакту, єдиним інструментом, який він може використовувати для оцінки та впливу на цей стан, є спілкування. Капітан повинен за тембром голосу, гучності мови, швидкості її виголошення, а також частоті виголошення її у виступі команди розуміти психоемоційний стан команди і при необхідності приймати заходи: наприклад, підбадьорити когось із колективу або, навпаки, заспокоїти його . Тому співрозмовник повинен мати стійкий характер, вміти працювати в умовах тиску і великого обсягу інформації, а також бути психічно стійким і вміти працювати не тільки з інформацією, що надходить, але і з її поданням співрозмовнику. команда.

На цю роль найкраще підходять досвідчені, емоційно стабільні гравці, які мають великий досвід у великих матчах і знають, як поводитися в певних обставинах, а також знають і розуміють, коли заохочувати гравців, а коли ні.

Крім того, інформація не завжди повинна передаватись членам команди однаковою мірою: якщо моральний дух команди починає падати, наступне коло слід прочитати таким чином, щоб передати відчуття сили та впевненості в собі, що заспокоїть команду. І навпаки, якщо команда надто «емоційна» і тому не знає, як поводитися в такому стані, її слід «охолодити» і максимально

спокійним і холодним голосом сказати, щоб знизити рівень злості. Тому той, хто фарбує, повинен мати здатність змінювати свій емоційний стан: мати можливість емоційно вибухнути в потрібний момент, а також швидко повернутися до свого звичайного оптимального стану фарбування, тому що накази потрібно віддавати команді в кожному раунді, і як це зроблено залежить від багато чого.

Ще однією комунікаційною роллю в команді є внутрішньоігровий лідер (IGL), тобто мотиватор команди. Цей член команди підтримує моральний дух і спілкування на належному емоційному рівні та запобігає втраті морального духу команди. Підкреслимо, що для команди буде найбільш ефективно, якщо роль колориста і лідера в грі будуть виконувати різні кіберспортсмени. Розподіл цих ролей не тільки розподілить навантаження між двома гравцями, але також зменшить ризик того, що всі гравці впадуть у тилт у команді.

Роль IGL у команді не менш важлива, ніж роль капітана, оскільки підтримка командного духу є важливою для кіберспортивної команди та її ефективного функціонування. На цю роль найкраще підходять люди, яких прийнято називати душею компанії. Це комунікабельні та відкриті люди, які вміють не тільки підтримати розмову, але й можуть її ініціювати.

Роль співавтора не менш важлива, ніж згадана вище комунікаційна роль. Основні завдання на цій посаді:

- не тільки чути, а й слухати своїх товаришів по команді, при цьому швидко сприймаючи все, що говорять у командній гонці;
- швидко, чітко та прозоре повідомлення важливої та актуальної інформації;
- не забруднюйте повітря непотрібними, непотрібними словами-паразитами;
- створення позитивної, оптимальної основи спілкування всередині колективу.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі роботи розглядаються тенденції стратегічного управління кіберспортивних організацій. Зокрема поглиблено досліджено складові стратегічного управління кіберспортивної організації «Fnatic». З'ясовано, що управління конфліктами є важливою складовою кіберспортивних організацій. Проведено аналіз характеру конфліктів у кіберспортивних командах. Було розроблено опитування серед кіберспортсменів, які мають досвід гри в кіберспортивних командах. Було виявлено, що в кіберспортивних командах часто виникають міжособистісні конфлікти. Проаналізовано конфліктні ситуації, які виникали в популярних кіберспортивних командах. Розкрито проблему токсичної поведінки кіберспортсменів під час ігрового процесу. Розглядаються способи вирішення проблеми токсичності в кіберспортивних командах. Особливу увагу в дослідженні приділено конфлікту між капітанами команд, який також відноситься до типу міжособистісного конфлікту.

Розроблено заходи для врегулювання конфліктів у кіберспортивних командах. Основою для розробки таких заходів є підхід до того, що на різних етапах створення та розвитку кіберспортивних команд повинні використовуватися різні підходи до управління конфліктами. Протягом усього циклу формування команди існують різні типи конфліктів, які необхідно розпізнавати їх та керувати ними. Вже на етапі формування складу команди, навіть на стадії розмови з гравцями перед збиранням команди, чітке розуміння того, чи готовий кожен конкретний гравець працювати в команді, особливо з тренером, менеджером та іншими учасниками, є важливим.

ВИСНОВКИ

Стратегічний менеджмент — це постійне планування, моніторинг, аналіз і оцінка всіх потреб, необхідних організації для досягнення її цілей і завдань. Зміни в бізнес-середовищі вимагатимуть від організацій постійної оцінки своїх стратегій успіху. Процес стратегічного управління допомагає організаціям оцінити поточну ситуацію, намітити стратегії, розгорнути їх і проаналізувати ефективність реалізованих стратегій управління.

Існує п'ять основних стратегій стратегічного управління, які можуть відрізнитися за реалізацією залежно від навколишнього середовища. Стратегічне управління застосовується як до локальних, так і до мобільних платформ.

Збалансована система показників стратегічного менеджменту – це система, яка поєднує точки між елементами стратегії великої картини, такими як місія (наша мета), бачення (те, до чого ми прагнемо), основні цінності (у що ми віримо), стратегічні напрямки (теми, результати та/або цілі) і більше операційних елементів, таких як цілі (заходи з постійного вдосконалення), заходи (або ключові показники ефективності, або КРІ, які відстежують стратегічну ефективність), цілі (наш бажаний рівень ефективності) та ініціативи (проекти, які допомагають вам досягти цілей)».

Система управління стратегією починається зі стратегічного аналізу зовнішнього середовища, внутрішньої організації та поточної стратегії організації. По-перше, проводиться зовнішній аналіз макроекономічного середовища. Це робиться шляхом оцінки макроекономічного середовища організації. Це часто передбачає аналіз політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних і правових факторів і того, як вони можуть вплинути на діяльність і ефективність організації. Далі аналізується галузь і ринок, на якому працює організація.

Одночасно зі зростанням популярності та величезними інвестиціями, які пішли в кіберспорт за останнє десятиліття, академічна література про кіберспорт з'являється в кількох галузях, тоді як всеосяжної перспективи

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

Кіберспорт, або конкурентоспроможні відеоігри, зазнали експоненціального зростання за останні роки, захоплюючи мільйони шанувальників у всьому світі. З цим сплеском популярності з'являється попит на кваліфікованих професіоналів, які можуть ефективно керувати складнощами індустрії кіберспорту. Від організації турнірів до маркетингових і спонсорських угод менеджмент кіберспорту став вирішальною складовою успіху галузі. З огляду на зазначене ми дослідили різні аспекти стратегічного управління кіберспортом, важливі для процвітання в цій динамічній сфері.

Стратегічний менеджмент у кіберспорті – це галузь, що швидко розвивається і має величезні можливості для кваліфікованих професіоналів. Успішне керування кіберспортивною командою передбачає збір талановитих гравців, виховання командної культури та прийняття обґрунтованих рішень. Організація та виробництво подій вимагають уваги до деталей і здатності створювати привабливі враження для гравців і глядачів. Ефективні маркетингові стратегії та спонсорські угоди мають вирішальне значення для впізнаваності бренду та фінансової підтримки.

Здійснено аналіз системи стратегічного управління у кіберспорті (на прикладі організації Fnatic). Управління кіберспортивною командою, особливо такою відомою, як Fnatic, є цікавим і комплексним процесом, що охоплює безліч аспектів, починаючи від формування команди та її корпоративної культури до участі у змаганнях та управління онлайн репутацією. Тому в нашій роботі ми проаналізували ключові аспекти управління кіберспортивною командою Fnatic.

Управління гравцями в кіберспортивній команді, такий як Fnatic, є комплексним процесом, який включає не тільки координацію тренувань і

участь у змаганнях, але також турботу про благополуччя та розвиток гравців як професійних спортсменів.

З'ясовано, що міжособистісні конфлікти часто виникають у командах, у тому числі й у кіберспортивних. Крім того, ми провели власне дослідження, щоб вивчити проблему конфліктів у кіберспортивних командах. У результаті дослідження також встановлено, що найпоширенішою причиною конфлікту (у 40% конфліктних ситуацій) є особиста неприязнь одного члена команди до іншого. Це означає, що можна говорити про наявність міжособистісного конфлікту.

Розроблено заходи для врегулювання конфліктів у кіберспортивних командах. Основою для розробки таких заходів є підхід до того, що на різних етапах створення та розвитку кіберспортивних команд повинні використовуватися різні підходи до управління конфліктами. Протягом усього циклу формування команди існують різні типи конфліктів, які необхідно розпізнавати їх та керувати ними. Вже на етапі формування складу команди, навіть на стадії розмови з гравцями перед збиранням команди, чітке розуміння того, чи готовий кожен конкретний гравець працювати в команді, особливо з тренером, менеджером та іншими учасниками, є важливим.

Список використаних джерел

1. Abanazir, C. (2019). Institutionalisation in E-Sports. *Sport, Ethics and Philosophy*, 13(2), 117–131.
2. Bertschy, M., Mühlbacher, H., & Desbordes, M. (2020). Esports extension of a football brand: Stakeholder co-creation in action? *European Sport Management Quarterly*, 20(1), 47–68.
3. Brickell, A. (2017). Addressing integrity and regulatory risks in esports: The responsibility of the whole ESports community. *Gaming Law Review*, 21(8), 603–609.
4. Capuder, T., Sprčić, D. M., Zoričić, D., & Pandžić, H. (2020). Review of challenges and assessment of electric vehicles integration policy goals: Integrated risk analysis approach. *International Journal of Electrical Power & Energy Systems*, 119. Choi, C. (2019). Understanding media consumption of electronic sports through spectator motivation, using three different segmentation approaches: The levels of addiction, passion, and fan identification. *Sport Mont*, 17(1), 3–8.
5. Cunningham, G. B., Fairley, S., Ferkins, L., Kerwin, S., Lock, D., Shaw, S., & Wicker, P. (2018). eSport: Construct specifications and implications for sport management. *Sport Management Review*, 21(1), 1–6.
6. Fanjul-Peyró, C., González-Oñate, C., & Peña-Hernández, P.-J. (2019). eGamers' influence in brand advertising strategies. A comparative study between Spain and Korea. *Comunicar: Media Education Research Journal*, 27(58), 105–113.
7. Funk, D. C., Pizzo, A. D., & Baker, B. J. (2018). eSport management: Embracing eSport education and research opportunities. *Sport Management Review*, 21(1), 7–13. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2017.07.008>.
8. Hallmann, K., & Giel, T. (2018). Esports – Competitive sports or recreational activity? *Sport Management Review*, 21(1), 14–20.
9. Hamari, J., & Sjöblom, M. (2017). What is eSports and why do people watch it? *Internet Research*, 27(2), 211–232.

10. Hienerth, C., von Hippel, E., & Berg Jensen, M. (2014). User community vs. producer innovation development efficiency: A first empirical study. *Research Policy*, 43(1), 190–201.
11. Holden, J. T., & Baker, T. A., III. (2019). The Econtractor? Defining the Esports Employment Relationship. *American Business Law Journal*, 56, 391–440.
12. Huk, T. (2019). The social context of the benefits achieved in eSport. *The New Educational Review*, 55(1), 160–169.
13. Ibrahim, F., & Lewis, L. (2020). Just a game? Adoption of franchising in Esports. *Franchise Law Journal*, 39(3), 371–386.
14. Jenny, S. E., Manning, R. D., Keiper, M. C., & Olrich, T. W. (2017). Virtual(ly) athletes: Where eSports fit within the definition of “Sport”. *Quest*, 69(1), 1–18.
15. Ke, X., & Wagner, C. (2020). Global pandemic compels sport to move to eSports: Understanding from brand extension perspective. *Managing Sport and Leisure*. <https://doi.org/10.1080/23750472.2020.1792801>.
16. Lokhman, N., Karashchuk, O., & Kornilova, O. (2018). Analysis of eSports as a commercial activity. *Problems and Perspectives in Management*, 16(1), 207–213.
17. Lou, C., & Yuan, S. (2019). Influencer marketing: How message value and credibility affect consumer trust of branded content on social media. *Journal of Interactive Advertising*, 19(1), 58–73.
18. Marchenko, E., & Suschevskiy, V. (2018). Analysis of players transfers in Esports. The case of Dota 2. *International Academic Mindtrek Conference (Mindtrek ‘18)* (pp. 255–257). Association for Computing Machinery. <https://doi.org/10.1145/3275116.3275151>.
19. Martin-Niedecken, A. L., & Schättin, A. (2020). Let the body’n’brain games begin: Toward innovative training approaches in eSports athletes. *Frontiers in Psychology*, 11, 1–9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00138>.
20. Nagorsky, E., & Wiemeyer, J. (2020). The structure of performance and training in eSports. *PLOS ONE*, 15(8), e0237584. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0237584>.

21. Newman, J. I., Xue, H., Watanabe, N. M., Yan, G., & McLeod, C. M. (2020). Gaming gone viral: An analysis of the emerging Esports narrative economy. *Communication & Sport*, 216747952096103. Advance online publication. <https://doi.org/10.1177/2167479520961036>.
22. Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372(71), 1–9. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>.
23. Peng, Q., Dickson, G., Scelles, N., Grix, J., & Brannagan, P. M. (2020). Esports governance: Exploring stakeholder dynamics. *Sustainability*, 12(19), 8270. <https://doi.org/10.3390/su12198270>.
24. Pizzo, A. D., Baker, B. J., Na, S., Lee, M. A., Kim, D., & Funk, D. C. (2018). eSport vs sport: A comparison of spectator motives. *Sport Marketing Quarterly*, 27(2), 108–123. <https://doi.org/10.3390/su12198270>.
25. Qian, T. Y., Wang, J. J., Zhang, J. J., & Lu, L. Z. (2019). It is in the game: Dimensions of eSports online spectator motivation and development of a scale. *European Sport Management Quarterly*, 20(4), 458–479. <https://doi.org/10.1080/16184742.2019.1630464>.
26. Qian, T. Y., Zhang, J., Wang, J. J., & Hulland, J. (2019). Beyond the game: Dimensions of Esports online spectator demand. *Communication & Sport*, 8(6), 825–851. <https://doi.org/10.1177/2167479519839436>.
27. Reitman, J. G., Anderson-Coto, M. J., Wu, M., Lee, J. S., & Steinkuehler, C. (2019). Esports Research: A Literature Review. *Games and Culture*, 15(1), 32–50.
28. Rogers, R., Farquhar, L., & Mummert, J. (2020a). Audience response to endemic and non-endemic sponsors of esports events. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 21(3), 561–576.]

29. Rudolf, K., Bickmann, P., Froböse, I., Tholl, C., Wechsler, K., & Grieben, C. (2020). Demographics and health behavior of video game and eSports players in Germany: The eSports study 2019. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(6), 1870. <https://doi.org/10.3390/ijerph17061870>.
30. Seo, Y. (2013). Electronic sports: A new marketing landscape of the experience economy. *Journal of Marketing Management*, 29(13–14), 1542–1560. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2013.822906>.
31. Sjöblom, M., Macey, J., & Hamari, J. (2019). Digital athletics in analogue stadiums: Comparing gratifications for engagement between live attendance and online eSports spectating. *Internet Research*, 30(3), 713–735.
32. Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>.
33. Trent, L. D., & Shafer, D. M. (2020). Extending disposition theory of sports spectatorship to eSports. *International Journal of Communication*, 14, 1049–1069. <https://ijoc.org/index.php/ijoc/article/view/11851>.
34. Wäsche, H., Dickson, G., Woll, A., & Brandes, U. (2017). Social network analysis in sport research: An emerging paradigm. *European Journal for Sport and Society*, 14(2), 138–165. <https://doi.org/10.1080/16138171.2017.1318198>.
35. Попрозман О. Сучасні тенденції стратегії розвитку системи корпоративного менеджменту. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/17363/1/Poprosman%20106-108.pdf>.
36. Попрозман О.І. Стратегія діяльності підприємства в умовах монополізації ринку. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2020. № 1. С. 61-66.
37. Стратегічне управління розвитком фізичної культури і спорту: збірник наукових праць. Харків. ХДАФК. 2017. 304 с. URL: <http://hdafk.kharkov.ua/ua/naukova-robota/dsrтет4>.
38. Тур О.В. Формування поняття стратегія розвитку підприємства. *Інтелект XXI*. 2015. № 4. С. 38–45.

39. Чайка Є. В. Суб'єкти ринку кіберспорту та відносини між ними. Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". 2019. № 16. С. 318-326.
40. Чайка Є.В. Стан та динаміка росту ринку кіберспорту. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2018. № 15. С. 443-452.
41. Чайка Є.В., Зозульов О.В. Фінансово-економічні аспекти функціонування ринку кіберспорту. Маркетинг і цифрові технології. 2019. Том 3. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/33534/1/Finansovo-ekonom_aspekty.pdf (дата звернення: 15.09.2022).
42. Шинкарук О, Анохін Е, Юхно Ю, Сергієнко К. Характерні ознаки змагальної діяльності в кіберспорті. Матеріали III Всеукраїнської електронної науково-практичної конференції з міжнародною участю «Інноваційні та інформаційні технології у фізичній культурі, спорті, фізичній терапії та ерготерапії». Київ. 8 квітня 2020 р. ред. О.А. Шинкарук. НУФВСУ. 2020. С. 183-184.
43. Шинкарук О, Анохін Е. Характеристики кіберспорту як сучасного виду спорту: дефініція поняття «кіберспорт». Мат. XIV Міжнародної конференції молодих вчених «Молодь та олімпійський рух»: зб. тез доповідей. 19 травня 2021 року. К., 2021. С. 49-50.