

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-103>
УДК 004.9:004.415.2

ФОРМУВАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЯ ІНТЕГРОВАНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В КІБЕРСПОРТІ: ПИТАННЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

FORMATION AND IMPLEMENTATION OF INTEGRATED DEVELOPMENT OF ENTREPRENEURSHIP IN CYBER SPORTS: ISSUES OF EFFECTIVE MANAGEMENT AND ADMINISTRATION

Костинець Юлія Володимирівна
доктор економічних наук, професор,
ВНЗ «Національна академія управління»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6427-675X>

Kostynets Yuliia
HEI "National Academy of Management"

Стаття досліджує питання інтегрованого розвитку підприємництва в кіберспорті, зосереджуючись на ефективному управлінні та адмініструванні. Автори аналізують сучасні тенденції та виклики, що стоять перед кіберспортивними підприємствами, та пропонують інноваційні підходи до їх вирішення. Основна увага приділяється розробці стратегій, які сприяють сталому розвитку та конкурентоспроможності на ринку. У статті також розглядаються питання фінансового планування, маркетингу та управління людськими ресурсами в контексті кіберспорту. Стаття детально розглядає кілька ключових аспектів, а саме сучасні тенденції в кіберспорті, виклики для кіберспортивних підприємств, інноваційні підходи до управління, проблеми фінансового планування. Приділено увагу питанням маркетингу, брендингу та маркетинговій взаємодії та управлінню людськими ресурсами. Наведено кілька прикладів успішних практик у сфері кіберспорту. Проаналізовано кейси відомих кіберспортивних організацій, які досягли значних успіхів завдяки інноваційним підходам до управління та маркетингу, що ілюструють, як різні аспекти управління можуть бути інтегровані для досягнення успіху в кіберспортивній індустрії.

Ключові слова: кіберспорт, кіберспортивний клуб, кіберспортивний продукт, інтегрований розвиток, підприємництво, управління, адміністрування.

The article explores the issue of integrated entrepreneurship development in eSports, focusing on effective management and administration. The author analyzes the current trends and challenges facing eSports enterprises and offer innovative approaches to solving them. The main focus is on the development of strategies that contribute to sustainable development and competitiveness in the market. The article also examines issues of financial planning, marketing and human resource management in the context of eSports. The article examines several key aspects in detail, namely, current trends in eSports, challenges for eSports enterprises, innovative management approaches, and financial planning issues. Attention is given to marketing, branding and marketing interaction and human resource management. Current trends are analyzed, such as the growing popularity of eSports tournaments, increased investment, and infrastructure development. Challenges faced by entrepreneurs including competition, legal issues and technological change are examined, new methods and strategies are proposed for the effective management of eSports organizations, including the use of data analytics and digital technologies, and financing, budgeting and investment issues critical to sustainable development are discussed enterprises in this field. The article highlights strategies for promoting eSports teams and events, as well as the importance of building a strong brand, and discusses issues of recruitment, training and motivation of personnel working in eSports. The article provides several examples of successful practices in the field of eSports. It is analysed several case studies of well-known eSports organizations that have achieved significant success through innovative management and marketing approaches, illustrating how different aspects of management can be integrated to achieve success in the eSports industry.

Keywords: e-sports, e-sports club, e-sports product, integrated development, entrepreneurship, management, administration.

Постановка проблеми. Кіберспорт стрімко розвивається як індустрія, що поєднує спорт, технології та бізнес. В Україні кіберспорт визнаний офіційним видом спорту, що відкриває нові можливості для підприємництва та інвестицій. Відповідно, питання формування і реалізації інтегрованого розвитку підприємництва в кіберспорт, як і питання ефективного управління та адміністрування суб'єктів інтегрованого підприємництва в кіберспорті набувають актуальності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням розвитку інтегрованого розвитку підприємництва в традиційних секторах економіки присвячені праці багатьох науковців, зокрема Е. Бергман [14], У. Ватаманюк-Зелінська [13], Л. Ганущак-Єфіменко [1], Г. Головченко [2], І. Дибач [5], Є. Луцишина [9], М. Римар [13], П. Пузирьова [12] та інші розглядають у своїх роботах засади економічної інтеграції підприємств, інтеграційного розвитку підприємництва, питання управління інтегрованими підприємницькими структурами. Авторський підхід до інтегрованого розвитку підприємництва в умовах цифрової економіки сталого розвитку передбачає впровадження механізму кластерного управління як основи інтеграційного розвитку підприємництва на певному ринку чи в певному секторі національної економіки [7-8].

В свою чергу, сектор кіберспорту є недостатньо дослідженим в Україні, зокрема основи інтегрованого розвитку кіберспортивних клубів в Україні визначають Р.М. Маслиган та О.О. Маслиган [10], питання тенденцій розвитку ринку кіберспорту у своїх працях розглядають К. О. Горова, Д. А. Горовий, О. В. Кіпоренко [3] та інші.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Проблема розвитку підприємництва в секторі кіберспорту є новою та недослідженою в сучасній науці, особливо питання управління та адміністрування в інтегрованих суб'єктах кіберспортивного підприємства.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є вивчення питань ефективного управління та адміністрування в процесі формування і реалізації інтегрованого розвитку підприємництва в кіберспорті.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні дослідники кіберспортивного клуб розглядають як заклад фізичної культури і спорту, що сприяє розвитку кіберспорту через надання відповідних послуг. До основних характеристик кіберспортивних клу-

бів науковці включають: сприяння розвитку кіберспорту через організацію, підтримку та проведення змагань у відеоіграх, що є кіберспортивними дисциплінами; належність до однієї або кількох цільових груп розробників/видавців ігор; наявність функціональних зон для виконання ігрових завдань та розвитку навичок кіберспортсменів [10].

Все це обумовлює причини та зміст інтеграційного розвитку кіберспортивних клубів, які, працюючи з широкою аудиторією, прагнуть розширити спектр послуг та охоплення як аматорів, так і професійних кіберспортсменів.

Ефективне управління та адміністрування суб'єктами інтегрованого підприємництва у кіберспорті передбачає наявність таких обов'язкових елементів (рис. 1).

Ефективне управління та адміністрування можуть сприяти успішному розвитку кіберспортивних організацій. При цьому можна узагальнити, що основні аспекти розвитку інтегрованого підприємництва у сфері кіберспорту включають такі елементи, як:

1. Інфраструктура та інвестиції. Розвиток кіберспортивної інфраструктури включає створення спеціалізованих арен, тренувальних баз та технічного забезпечення. Інвестиції в цю сферу можуть бути привабливими завдяки високим темпам зростання аудиторії та доходів [15].

2. Маркетинг та спонсорство. Кіберспорт приваблює велику кількість глядачів, що робить його привабливим для спонсорів. Важливо розробити ефективні маркетингові стратегії для залучення інвесторів та партнерів [11].

Спонсорство відіграє ключову роль у розвитку кіберспорту, яка проявляється у кількох аспектах:

1. Фінансова підтримка. Спонсори забезпечують фінансову стабільність кіберспортивних команд та організацій. Це дозволяє їм інвестувати в інфраструктуру, тренування, зарплати гравців та участь у турнірах. Наприклад, такі бренди як Red Bull, Intel та Nike активно спонсорують кіберспортивні команди та події.

2. Маркетинг та популяризація. Спонсорство допомагає підвищити впізнаваність кіберспорту серед широкої аудиторії. Спонсори використовують свої маркетингові ресурси для просування кіберспортивних подій, що сприяє залученню нових глядачів та фанатів. Наприклад, співпраця між League of Legends та Louis Vuitton привернула увагу до кіберспорту з боку модної індустрії.



Рис. 1. Основні складові ефективного управління та адміністрування суб'єктами інтегрованого підприємництва у кіберспорті

Джерело: побудовано автором за [4], [15]

3. Технологічна підтримка. Багато спонсорів надають технологічну підтримку, забезпечуючи команди найсучаснішим обладнанням та програмним забезпеченням. Це включає високопродуктивні комп'ютери, периферійні пристрої та інші технологічні рішення, які допомагають гравцям досягати високих результатів. Наприклад, компанія Alienware є офіційним спонсором багатьох кіберспортивних команд, надаючи їм свої продукти.

4. Професійний розвиток. Спонсорство сприяє професійному розвитку гравців та тренерів. Спонсори можуть фінансувати навчальні програми, тренувальні табори та інші заходи, спрямовані на підвищення кваліфікації учасників кіберспорту. Наприклад, компанія NurexX організовує тренувальні табори для молодих талантів.

5. Соціальна відповідальність. Деякі спонсори підтримують соціальні ініціативи в рамках кіберспорту, такі як благодійні турніри або програми для підтримки молоді. Це допомагає покращити імідж кіберспорту та залучити нових учасників. Наприклад, компанія Twitch регулярно проводить благодійні стріми, залучаючи кошти на різні соціальні проекти.

Спонсорство є важливим елементом екосистеми кіберспорту, що сприяє його зростанню та розвитку.

В контексті внутрішнього середовища кіберспортивного інтегрованого підприємства необхідно відзначити ключову роль менеджера, що в кіберспорті є надзвичайно важливою і включає багато різних аспектів, основними з яких є:

1. Планування та організація змагань. Менеджери відповідають за організацію та координацію змагань, включаючи підготовку місця проведення, забезпечення технічної підтримки та координацію з учасниками.

2. Пошук та розвиток талантів. Менеджери займаються пошуком перспективних гравців, які можуть досягти високих результатів. Вони також допомагають гравцям розвивати свої навички та кар'єру.

3. Формування команд. Менеджери формують команди, враховуючи індивідуальні таланти та переваги кожного гравця. Вони також працюють над створенням ефективної командної динаміки.

4. Пошук спонсорів. Менеджери активно шукають спонсорів, які готові співпрацювати на благодійних або бартерних умовах. Це включає переговори з потенційними партнерами та укладання контрактів.

5. Фінансове управління. Менеджери відповідають за фінансове управління, включаючи бюджетування, контроль витрат та забезпечення фінансової стабільності команди або організації.

6. Підтримка гравців. Менеджери надають підтримку гравцям у випадку надзвичайних ситуацій, допомагають вирішувати особисті та професійні проблеми, забезпечують комфортні умови для тренувань та змагань.

Менеджери в кіберспорті виконують багато функцій, які сприяють успішному розвитку команд та організацій.

Приклади ефективного управління та адміністрування в інтегрованих підприємницьких структурах в кіберспорті наведені в табл. 1.

Таблиця 1

Приклади ефективного управління та адміністрування в інтегрованих підприємницьких структурах в кіберспорті

Інтегрована підприємницька структура кіберспорту	Особливість підприємницької інтеграції та організація управління і адміністрування
Team Liquid	Team Liquid є однією з найуспішніших кіберспортивних організацій у світі. Вони інвестували значні кошти в інфраструктуру, включаючи створення тренувальних баз у США та Нідерландах. Це дозволяє гравцям тренуватися в комфортних умовах з найсучаснішим обладнанням. Крім того, Team Liquid активно співпрацює зі спонсорами, такими як Alienware та Monster Energy, що забезпечує стабільний фінансовий потік.
Fnatic	Fnatic є ще однією провідною кіберспортивною організацією, яка відома своїм стратегічним підходом до управління. Вони мають чітко визначену організаційну структуру, що включає різні підрозділи для управління командою, маркетингом, фінансами та іншими аспектами. Fnatic також активно залучає інвестиції та співпрацює з великими брендами, такими як BMW та OnePlus.
Natus Vincere (Na'Vi)	Українська команда Natus Vincere (Na'Vi) є прикладом успішного кіберспортивного підприємництва в Україні. Вони відомі своїми досягненнями в різних кіберспортивних дисциплінах, таких як Dota 2 та CS:GO. Na'Vi активно розвиває свою інфраструктуру, включаючи створення тренувальних баз та залучення спонсорів, таких як GG.BET та HyperX.
Cloud9	Cloud9 є однією з найвідоміших кіберспортивних організацій у Північній Америці. Вони інвестують у розвиток молодих талантів, створюючи академії та тренувальні програми для нових гравців. Cloud9 також активно співпрацює з великими брендами, такими як AT&T та Red Bull, що дозволяє їм забезпечувати високий рівень фінансової стабільності.
WePlay Esports	WePlay Esports є українською кіберспортивною організацією, яка активно розвиває інфраструктуру для проведення турнірів та створення контенту. Вони інвестують у створення сучасних студій для трансляцій, організацію міжнародних турнірів та розвиток власної платформи для стрімінгу. WePlay також співпрацює з великими брендами, такими як McDonald's та Parimatch, що дозволяє їм залучати додаткові інвестиції та розширювати свою аудиторію.
Natus Vincere (Na'Vi)	Natus Vincere (Na'Vi) є однією з найвідоміших кіберспортивних організацій у світі, заснованою в Україні. Вони активно розвивають свої команди в різних дисциплінах, таких як Dota 2, CS:GO та інші. Na'Vi співпрацює з великими спонсорами, такими як GG.BET та HyperX, що дозволяє їм забезпечувати високий рівень фінансової стабільності та інвестувати в розвиток гравців.
DreamHack	DreamHack є шведською компанією, яка організовує одні з найбільших кіберспортивних фестивалів у світі. Вони поєднують турніри з різних ігор, виставки нових технологій, музичні концерти та інші розважальні заходи. Це дозволяє залучати широку аудиторію та створювати інтегровані бізнес-моделі, що включають продаж квитків, спонсорські контракти та медіаправа.
ESL (Electronic Sports League)	ESL є однією з найбільших кіберспортивних організацій у світі, яка проводить турніри та ліги з різних ігор. Вони співпрацюють з великими брендами, такими як Intel та Mercedes-Benz, що дозволяє їм залучати значні інвестиції та розвивати інфраструктуру для проведення турнірів. ESL також активно працює над розвитком молодих талантів через свої академії та програми підтримки.

Джерело: узагальнено авторкою за [11] [6]

Фактично, вищеперелічені особливості кіберспортивного підприємництва визначають найоптимальнішу форму підприємницької інтеграції в галузі кіберспорту – кластерну взаємодію.

Кластер має явну перевагу завдяки здатності забезпечувати міжгалузевий обмін трудовими ресурсами на основі саморегуляції та самостійної адаптації до зовнішніх змін. Висока адаптивність до змін у маркетинго-

вому середовищі та здатність швидко впроваджувати інновації є ключовими перевагами кластера порівняно з іншими формами інтеграції.

Суб'єкти кластера зазвичай пов'язані економічними зв'язками та відносинами, особистими контактами, організаційною культурою, яка включає уявлення, цінності, установки, ідеали дій, а іноді й спільним брендом та маркетинговими стратегіями. Ці відносини схильні до інституціоналізації, що дозволяє реалізовувати довгострокові проекти та поглиблювати взаємовигідні партнерські відносини. Кластерна модель взаємодії між суб'єктами обмежує можливість деструктивних дій і опортуністичних стратегій завдяки компетентності працівників і прозорості маркетингового середо-

вища, що в кінцевому підсумку сприяє взаємній адаптації.

Кластерна форма підприємницької взаємодії має кілька переваг для галузі кіберспорту. Зокрема, кластери сприяють швидкому впровадженню нових технологій та інновацій, що є критично важливим у швидко змінюваній сфері кіберспорту. А учасники кластера мають можливість встановлювати довгострокові партнерські відносини, що сприяє стабільності та зростанню галузі.

Висновки. Інтегрований розвиток підприємництва в кіберспорті вимагає комплексного підходу до управління та адміністрування. Важливо враховувати специфіку індустрії, постійно адаптуватися до змін та впроваджувати інноваційні рішення для досягнення успіху.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Ганущак-Єфіменко Л. М. Економічна інтеграція як основа розвитку підприємств малого і середнього бізнесу. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 3 (141). С. 70-77.
2. Головченко Г. Еволюція та сутність інтеграції як економічної категорії. *Економічний вісник НГУ*. 2009. № 4.
3. Горова К. О., Горовий Д. А., Кіпоренко О. В. Основні тенденції розвитку ринку кіберспорту. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2016. № 4(2). С. 51-55.
4. Демчук А. Перспективи розвитку кіберспорту в Україні. Моделювання та інформаційні технології у фізичному вихованні і спорті: XVI Міжнародна наукова конференція. 2021. С. 85-87.
5. Дибач І. Л. Систематизація форм економічної інтеграції невеликих підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 2. С. 70-78.
6. Кіберспорт і війна. Як український кіберспортивний бізнес змінився від початку повномасштабного вторгнення. URL: <https://techno.nv.ua/ukr/innovations/kibersport-v-ukrajini-shcho-zminilosya-pid-chas-viyini-kontrakti-partneri-perspektivi-50328450.html>
7. Костинець Ю. В., Шевченко О. О., Жуков І. С. Інтеграційний розвиток підприємництва для розвитку сталого туризму в Україні. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. № 8 (266). С. 28-34.
8. Костинець, Ю. Entrepreneurship integration in Economy 5.0: sustainability and resilience for agroindustry. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. № 2(70). С. 76-82.
9. Луцишина Є. В. Стан інтеграційних процесів розвитку підприємств в економіці України. *Бізнес Інформ*. 2019. № 3. С. 247-254.
10. Маслиган Р. М., Маслиган О. О. Основа інтегрованого розвитку кіберспортивних клубів в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 24. С. 38-43.
11. Панасюк Т. Наздогнати США і Китай: як буде розвиватися кіберспорт в Україні в наступні п'ять років. URL: https://investment.24tv.ua/kibersport-ukrayini-strategiya-rozvitku-2020-novini-tehnologiy_n1417405
12. Пузирьова П. В. Теоретико-методологічні основи формування та розвитку інноваційного потенціалу інтегрованих структур бізнесу: монографія. Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. Київ : ТРОПЕА, 2020. 388 с.
13. Римар М. В., Ватаманюк-Зелінська У. З. Інтеграційні процеси у підприємстві: монографія. Львів : РВВ НЛТУ України, 2013. 188 с.
14. Bergman E., Feser E. Industrial and Regional Clusters: Concepts and Comparative Applies. 2020. URL: <http://www.rri.wvu.edu/WebBook/Bergman-Feser/chapter2.htm>
15. Havran, V., Havran, M., & Mandrova, V. Esports market development and its investment attractiveness. *Journal of Lviv Polytechnic National University. Series of Economics and Management Issues*. 2022. 6. 1.

REFERENCES:

1. Hanushchak-Yefimenko, L. M. (2013). Ekonomichna intehratsiia yak osnova rozvytku pidpriemstv maloho i serednoho biznesu [Economic integration as a basis for the development of small and medium-sized enterprises]. *Aktualni problemy ekonomiky – Actual Problems of Economics*, 3(141), 70–77.
2. Holovchenko, H. (2009). Evoliutsiia ta sutnist intehratsii yak ekonomichnoi katehorii [Evolution and essence of integration as an economic category]. *Ekonomichnyi visnyk NHU – Economic Bulletin of NSU*, 4.
3. Horova, K. O., Horovyi, D. A., & Kiporenko, O. V. (2016). Osnovni tendentsii rozvytku rynku kibersportu [The main trends in the development of the eSports market]. *Problemy i perspektyvy rozvytku pidpriemnytstva – Problems and prospects of entrepreneurship development*, 4(2), 51–55.
4. Demchuk, A. (2021). Perspektyvy rozvytku kibersportu v Ukraini [Prospects for the development of eSports in Ukraine]. *Modeliuvannia ta informatsiini tekhnologii u fizychnomu vykhovanni i sporti: XVI Mizhnarodnoi naukovoï konferentsii* (pp. 85–87).
5. Dybach, I. L. (2009). Systematyzatsiia form ekonomichnoi intehratsii nevelykykh pidpriemstv [Systematization of forms of economic integration of small enterprises]. *Aktualni problemy ekonomiky – Actual problems of the economy*, 2, 70–78.
6. Kibersport i viina. Yak ukrainskyi kibersportyvnyi biznes zminyvsia vid pochatku povnomasshtabnoho vtorhnennia [Cybersport and war. How the Ukrainian eSports business has changed since the start of the full-scale invasion]. Available at: <https://techno.nv.ua/ukr/innovations/kibersport-v-ukrajini-shcho-zminilosya-pid-chas-viyni-kontrakti-partneri-perspektivi-50328450.html> (accessed August 25, 2024)
7. Kostynets, Yu. V., Shevchenko, O. O., & Zhukov, I. S. (2023). Intehratsiinyi rozvytok pidpriemnytstva dlia rozvytku staloho turyzmu v Ukraini [Integrative development of entrepreneurship for the development of sustainable tourism in Ukraine]. *Aktualni problemy ekonomiky – Actual problems of the economy*, 8(266), 28–34.
8. Kostynets, Yu. (2023). Entrepreneurship integration in Economy 5.0: sustainability and resilience for agroindustry. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK» – Scientific notes of "KROK" University*, 2(70), 76–82.
9. Lutsyshyna, Ye. V. (2019). Stan intehratsiinykh protsesiv rozvytku pidpriemstv v ekonomitsi Ukrainy [The state of the integration processes of the development of enterprises in the economy of Ukraine]. *Biznes Inform – Business Inform*, 3, 247–254.
10. Maslyhan, R. M., & Maslyhan, O. O. (2021). Osnova intehrovanoï rozvytku kibersportyvnykh klubiv v Ukraini [The basis of the integrated development of e-sports clubs in Ukraine]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, 24, 38–43.
11. Panasiuk, T. (n.d.). Nazdohnaty SShA i Kytai: yak bude rozvyvatysia kibersport v Ukraini v nastupni piat rokiv [Catching up with the USA and China: how eSports will develop in Ukraine in the next five years]. Available at: https://investment.24tv.ua/kibersport-ukrajini-strategiya-rozvitku-2020-novini-tehnologiy_n1417405 (accessed September 9, 2024)
12. Puzyrova, P. V. (2020). Teoretyko-metodolohichni osnovy formuvannia ta rozvytku innovatsiinoho potentsialu intehrovanykh struktur biznesu: monohrafiia [Theoretical and methodological foundations of formation and development of innovative potential of integrated business structures: monograph]. Kyiv: TROPEA.
13. Rymar, M. V., & Vatamaniuk-Zelinska, U. Z. (2013). Intehratsiinyi protsesy u pidpriemnytstvi: monohrafiia [Integration processes in entrepreneurship: monograph]. Lviv: RVV NLTU Ukrainy.
14. Bergman, E., & Feser, E. (2020). Industrial and Regional Clusters: Concepts and Comparative Applies. Available at: <http://www.rri.wvu.edu/WebBook/Bergman-Feser/chapter2.htm> (accessed August 29, 2024)
15. Havran, V., Havran, M., & Mandrova, V. (2022). Esports market development and its investment attractiveness. *Journal of Lviv Polytechnic National University. Series of Economics and Management Issues*, 6, 1.