

*Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.*  
*Ефективна економіка. 2023. № 4.*

**DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.4.49>**

**УДК 331.101**

*Р. М. Маслиган,  
аспірант кафедри обліку та оподаткування і маркетингу,  
Мукачівський державний університет  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8352-3311>*

## **ОСНОВА ІНТЕГРОВАНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ КІБЕРСПОРТИВНИХ КЛУБІВ**

*R. Maslihan,  
Postgraduate student of the Department of Accounting, Taxation and Marketing,  
Mukachevo State University*

## **BASIS OF INTEGRATED ADMINISTRATION OF ESPORTS CLUBS**

*Кожен з діючих кіберспортивних клубів має певний ступінь залученості до інтеграційних процесів. Це зумовлено тим, що такі процеси підтримуються правовласником та розробником кожної гри, яка є кіберспортивною дисципліною, кіберспортсменами та кіберспортивними клубами. При цьому основою інтеграційних процесів є поєднання, взаємопроникнення (взаємодія) виробничої, наукової, комерційної та іншої господарської діяльності базових учасників виробництва спільного продукту кіберспорту (кіберспортивних клубів) у межах різних типів об'єднань, що характерно й для інших сфер діяльності. Отже, метою статті є ідентифікація основи адміністрування кіберспортивних клубів шляхом вивчення виокремлених вище процесів, що передбачені також ст. 120 ГК*

України. Згідно з наведеними положеннями, спільні функції не тільки визначають напрями інтеграції кіберспортивних клубів та інших суб'єктів господарювання у межах об'єднань, але і формують налаштування, на яких будується вся система їх інтегрованого адміністрування. Налаштування – це механізм, який за допомогою елементів впливу (серед яких інструменти балансування та каскадування), налаштовує таку систему для того, щоб зробити її роботу коректною та правильною. Зокрема, для об'єднань кіберспортивних клубів у межах кіберспортивних консорціумів основою є механізм балансування обов'язків зі забезпечення достовірності та якості проведених операцій та ризиків за проектом. У межах кіберспортивних та інших конгломератів основою є механізм балансування вигід від технологічно взаємозв'язаних процесів виробництва кіберспортивного продукту. У межах кіберспортивних франчайзингових об'єднань основою є механізм балансування результатів функціонування франчайзі клубів, каскадування норм та правил, що є обов'язковими для застосування у об'єднанні. У межах кіберспортивних та змішаних холдингів та корпорацій основою має бути механізм балансування обсягу контрольованих операцій та чисельності працівників, які їх виконують.. У межах кіберспортивних асоціацій, федерацій або ліг основою є механізм балансування співвідношень централізації та децентралізації функцій керування та виробничих функцій.

*Each active e-sports club has a certain degree of involvement in integration processes. This is due to the fact that such processes are supported by the owner and developer of each game that is an e-sport discipline, e-sports athletes, and e-sports clubs. The basis of integration processes is the combination, interpenetration (interaction) of the production, scientific, commercial, and other economic activities of the basic participants in the production of a joint e-sports product (e-sports clubs) within various types of associations, which is typical for other spheres of activity as well. Thus, the purpose of the article is to identify the basis for administering e-sports clubs through the study of the outlined processes, which are also provided for in Article 120 of the Civil Code of Ukraine. According to the provisions cited, it is evident that shared functions not only define the directions of integration of esports clubs and other economic entities within such associations, but also shape the settings on which the entire system of their integrated administration is built. Settings are mechanisms designed to ensure the correct and proper functioning of such systems through elements*

*of influence, including balancing and cascading tools. Specifically, for associations of esports clubs within esports consortia, the basis is the mechanism of balancing responsibilities for ensuring the accuracy and quality of operations conducted and project risks. For conglomerates of esports and other entities, the basis is the mechanism of balancing benefits from technologically interconnected production processes of esports products. For esports franchising associations, the basis is the mechanism of balancing the results of franchise club operations, cascading norms and rules that are mandatory for application within the association. For esports and mixed holdings and corporations, the basis should be the mechanism of balancing the volume of controlled operations and the number of employees performing them. For esports associations, federations, or leagues, the basis is the mechanism of balancing the relationships between the centralization and decentralization of management functions and production functions.*

**Ключові слова:** *інтеграційні процеси; каскадування; господарська діяльність; франчайзі клуби; спільні функції.*

**Keywords:** *integration processes; cascading; economic activity; franchise clubs; common functions.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Кожен з діючих кіберспортивних клубів має певний ступень залученості до інтеграційних процесів. Це зумовлене тим, що такі процеси підтримуються правовласником та розробником кожної гри, що є кіберспортивною дисципліною, кіберспортсменами та кіберспортивними клубами. При цьому основою інтеграційних процесів є поєднання, взаємопроникнення (взаємодія) виробничої, наукової, комерційної та іншої господарської діяльності базових учасників виробництва спільного продукту кіберспорту (кіберспортивних клубів) у межах різних типів об'єднань, що характерно і для цілого ряду інших сфер діяльності [11]. Зокрема, об'єднання сприяють упорядкуванню, узгодженню й об'єднанню в просторі і в часі базових учасників виробництва спільного продукту кіберспорту, у зв'язку їх спільними функціями, серед яких: спільне вирішення оперативних та стратегічних завдань (підвищення ефективності використання ресурсів, організація спільного

тренувальної або змагальної діяльності, виробництва продукту кіберспорту; проведення інших господарських заходів та проєктів); спільне надання індивідуальним членам клубів послуг, що пов'язані з виробництвом кіберспортивного продукту (зокрема, з організації змагань, створення контенту, освітніх, консультативних, прокату обладнання, консультативних, юридичних тощо); спільне масштабування та мобільність: набуття просторової мобільності з надання послуг цільовій аудиторії; масштабність виробництва спільного продукту кіберспорту; організації спільних виробничих локацій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Серед досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання проблеми вивчення процесів поєднання, взаємопроникнення виробничої, наукової, комерційної та іншої господарської діяльності базових учасників виробництва спільного продукту кіберспорту і на які спирається автор, нами виокремлені напрацювання Бережної М.С. [1], Бріскіна Ю. А., Нерода Н.В. [3], Вершинина І.В. [4], Поліщук Г., Кучер С.В. [10]. Разом з тим, проблемним є те, що окреслені науковці у своїх дослідженнях розглядають лише сутність таких процесів, залишаючи поза увагою характер властивих їм спільних функцій.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є ідентифікація основи адміністрування кіберспортивних клубів через вивчення процесів є поєднання, взаємопроникнення виробничої, наукової, комерційної та іншої господарської діяльності базових учасників виробництва спільного продукту кіберспорту, що передбачені у тому числі ст. 120 ГК України (за умови, що це не суперечить антимонопольному законодавству).

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Розуміючи спільну функцію, як комплексну категорію, що узагальнює спільно виконувані учасниками об'єднань операції (або сукупності робочих дій), вважаємо за необхідність здійснити їх узагальнення. Так, наведені вище спільні функції об'єднань учасників виробництва спільного продукту кіберспорту узагальнені, шляхом прийняття за основу множини елементів за одною або кількома властивостями до тієї міри, за якої вони здатні

(за спільністю цих елементів) визначити різницю за: 1) широтою охоплення спільної діяльності; 2) змістом напрямів спільної діяльності. Ця різниця визначає специфіку поєднання, взаємопроникнення за напрямками діяльності, яка може бути більш або менш значущою за різними типами об'єднань. Аналіз специфіки поєднання, взаємопроникнення за напрямками діяльності кіберспортивних клубів у межах різних структур наведена в табл. 1.

**Таблиця 1. Аналіз специфіки поєднання, взаємопроникнення за напрямками діяльності кіберспортивних клубів у межах різних структур**

| Типологія<br>(та терміни<br>існування)                                       | Специфіка<br>поєднання,<br>взаємопроникнення                                                                                                                                                 | Функції об'єднань за функціями                                                                                                                                                                                                                |                                                       |                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                              |                                                                                                                                                                                              | вирішення<br>завдань                                                                                                                                                                                                                          | надання<br>послуг                                     | масштабність,<br>мобільності                                                                                             |
| чисті<br>кіберспортивні<br>холдинги або<br>змішані<br>холдинги<br>(постійне) | будь-якої<br>організаційно-<br>правової форми, що<br>володіє контрольним<br>пакетом акцій або<br>частками в паях<br>клубів кіберспорту,<br>що створені як<br>юридично<br>самостійні суб'єкти | підвищення<br>ефективності<br>використання<br>ресурсів,<br>спеціалізація та<br>кооперація                                                                                                                                                     | організація<br>змагань та<br>тренувального<br>процесу | просторова<br>мобільність з<br>надання<br>послуг;<br>масштабність<br>виробництва<br>спільного<br>продукту<br>кіберспорту |
| кіберспортивні<br>корпорації<br>(постійне)                                   | як товариство, яке<br>поєднує діяльність<br>декількох<br>комерційних клубів,<br>створених для<br>досягнення спільної<br>мети.                                                                | підвищення<br>ефективності<br>використання<br>ресурсів;<br>організація спільної<br>виробничої<br>діяльності; розподіл<br>функцій з<br>виробництва<br>продукту<br>кіберспорту;<br>розподіл функцій з<br>виробництва<br>продукту<br>кіберспорту | «...»                                                 | просторова<br>мобільність з<br>надання<br>послуг<br>цільовій<br>аудиторії                                                |
| франчайзингові<br>мережі<br>(постійне)                                       | за системою<br>контрактних угод<br>між франчайзером та<br>"франчайзі-клубом"                                                                                                                 | організація спільної<br>виробничої<br>діяльності.<br>створення цінності                                                                                                                                                                       | «...»                                                 | масштабність<br>виробництва<br>спільного<br>продукту<br>кіберспорту                                                      |

| Типологія<br>(та терміни<br>існування)                     | Специфіка<br>поєднання,<br>взаємопроникнення                                                                                                          | Функції об'єднань за функціями                                                                                                                                    |                                                                                    |                                                                                       |
|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                            |                                                                                                                                                       | вирішення завдань                                                                                                                                                 | надання<br>послуг                                                                  | масштабність,<br>мобільності                                                          |
| кіберспортивні<br>консорціуми<br>(тимчасове)               | за цільовим<br>договором клубів<br>про спільну<br>діяльність з<br>реалізації єдиного<br>проєкту                                                       | проведення<br>спільних<br>господарських<br>заходів та                                                                                                             | -                                                                                  | -                                                                                     |
| кіберспортивні<br>та інші<br>конгломерати<br>(постійне)    | у межах<br>технологічно<br>взаємозв'язаних<br>процесів<br>виробництва та<br>перебування під<br>спільним<br>управлінням                                | проведення<br>спільних<br>господарських<br>заходів та                                                                                                             | -                                                                                  | набуття<br>просторової<br>мобільності з<br>надання<br>послуг<br>цільовій<br>аудиторії |
| кіберспортивні<br>асоціації або<br>федерації<br>(постійне) | на основі<br>централізації<br>виробничих функцій<br>клубів та інших<br>суб'єктів та<br>організаційної<br>ефективності та<br>перерозподілу<br>гравців. | підвищення<br>ефективності<br>використання<br>ресурсів,<br>організація спільної<br>виробничої<br>діяльності,<br>спеціалізація,<br>кооперація, кадрова<br>політика | організація<br>змагань та<br>тренувального<br>процесу;<br>освітні;<br>консультації | організації<br>спільних<br>виробничих<br>локацій                                      |

Джерело: [4; 6; 5; 10]

Результати аналізу специфіки поєднання, взаємопроникнення за напрямками діяльності кіберспортивних клубів у межах різних структур виявляє, що наразі інтеграція кіберспортивних клубів забезпечується у межах досить широкої типології об'єднань, серед яких: кіберспортивні холдинги, кіберспортивні корпорації, кіберспортивні асоціації (або федерації), спортивні або інші конгломерати, кіберспортивні консорціуми, франчайзинг об'єднання клубів.

В окресленій сфері не виділені фінансово-промислові групи (оскільки вони діють за схемами об'єднання виробництв в межах конгломерату, або об'єднання капіталів в рамках холдингу, фактично дублюючи вже виділені їх спільні функції). При цьому за аналізом специфіки поєднання, взаємопроникнення діяльності кіберспортивних клубів у межах інших об'єднань, зроблено висновок,

що їх спільні функції за широтою охоплення та змістом різняться за їх типологією.

Спільні функції, відповідно до їх змісту, формують різноманітні переваги та специфічні недоліки, для подолання або мінімізації яких учасники змушені постійно відшукувати нові шляхи вдосконалення своїх систем адміністрування. При цьому важливе завдання – будувати та використовувати саме такі системи адміністрування, які враховують характер спільності функцій. Розглянемо особливості спільної діяльності кіберспортивних клубів з врахуванням специфіки поєднання, взаємопроникнення їх діяльності у межах наведених вище типів об'єднань, з урахуванням можливих переваг та недоліків, які визначаються, якщо узагальнений зміст спільних функцій буде розглянутий у деталізації (що є основою побудови процесу інтеграції).

Кіберспортивні асоціації, федерації або ліги, які подібні, у зв'язку з цим наявні різні визначення окресленої форми об'єднань в кіберспорті (зокрема ліга - у футболі, бейсболі й хокеї; асоціація - в баскетболі, гольфі та тенісі; рада, асоціація, федерація - в боксі). Разом з тим, в кіберспорті всі окреслені поняття позначають об'єднання функцій клубів (або їх команд) та інших суб'єктів, що знаходяться в різних містах та країнах для спільного вирішення виробничих завдань, організаційної ефективності та перерозподілу кіберспортсменів (для об'єднань у професійному кіберспорті). Наразі існує Міжнародна федерація кіберспорту. Крім того, серед таких вітчизняних організацій - Українська Професійна Кіберспортивна Асоціація та її офіційні тренувальні центри, Федерація кіберспорту України, Федерація кіберфутболу України та **Boosta Бізнес Ліга**. Кожне з цих об'єднань має свої цілі та завдання, але загальна мета полягає в підтримці кіберспортивної індустрії та сприянні її розвитку. Головними та найбільш численними в діяльності таких об'єднань є функції виробничого характеру, оскільки низовою складовою ланкою таких об'єднань є саме кіберспортивний клуб [1]. Деталізація функцій кіберспортивних асоціацій (федерацій) або ліг наведена в табл. 2.

**Таблиця 2. Деталізація функцій кіберспортивних асоціацій (федерацій)  
або ліг**

| <b>Спільні функції</b>                     | <b>Деталізовані функції (операції), що є основою для побудови процесу інтеграції</b>                                                                                                                                                                                                        | <b>Характер дії функції</b>          |
|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| використання виробничих ресурсів           | планування та проведення змагань вищого рівня; укладанні контрактів на продаж прав радіо- і телетрансляцій ігор, створення та відкриття кіберспортивних студій трансляції контенту, встановлення власних ігрових серверів; організація продажу атрибутики, сувенірної продукції клубів тощо | спільного вирішення завдань          |
| організація спільної виробничої діяльності | організація спільної тренувальної діяльності; координація виробничої діяльності клубів; акредитація тренувальних центрів та арен                                                                                                                                                            | спільного вирішення завдань          |
| спеціалізація та кооперація                | кооперація та спеціалізація спортивної інфраструктури клубів; кооперація тренерів, суддів; спеціалізація тренувального процесу                                                                                                                                                              | спільного вирішення завдань          |
| кадрова політика                           | процедури прийому до асоціації нових клубів, найм, переміщення та звільнення спортсменів, застосування попереджень та покарань, спрямованих на викорінення нечесної гри; перерозподіл гравців                                                                                               | спільного вирішення завдань          |
| послуги змагань та тренувального процесу   | організація показових та інших виступів спортсменів; організація надання послуг професійних спортивних інструкторів, вчителів, тренерів; надання послуг з експлуатації спортивних об'єктів; надання послуг зі сприяння і підготовки спортивних заходів.                                     | надання індивідуальним членам послуг |
| освітні послуги                            | групові заняття для геймерів та кіберспортсменів; видавництво навчальної літератури; організація обміну тренерським досвідом; створення та організація роботи навчальних платформ або академій                                                                                              | надання індивідуальним членам послуг |
| консультації                               | консультації з приводу участь у змаганнях, користування онлайн-сервісами, консультації зі створення буткему.                                                                                                                                                                                | надання індивідуальним членам послуг |
| спільні виробничі локації <sup>3</sup>     | організація спеціалізованих арен; організація спеціалізованих ігрових зон з певною кіберспортивною дисципліною.                                                                                                                                                                             | масштабування, мобільність           |

*Джерело: сформовано на основі [1; 3]*

За змістом функцій особливості інтеграційних процесів кіберспортивних асоціацій (федерацій) або ліг полягають у наявності специфічних переваг та недоліків. Серед переваг: збільшення фінансових та виробничих можливостей; регулювання конкурентної рівноваги між клубами та їх командами; можливість членства у кількох об'єднаннях; розширення номенклатури продуктів кіберспорту та супутніх послуг. Зміст деталізованих функцій кіберспортивних асоціацій

(федерацій) або ліг, попри переваги від об'єднання учасників, призводить до передавання значної кількості керівних повноважень клубів до менеджерів вищого рівня (які діють у межах кіберспортивних асоціацій (федерацій) або ліг). За таких умов менеджери клубів усуваються від процедури прийняття рішень, щодо змісту виробничих та ряду інших функцій. Виникає обмеження самостійності клубів (вони мають підкорятися законодавству асоціації (федерацій) або ліги, котре не виключає можливості дисциплінарних санкцій в разі його порушення) [1; 2]. Процес такої централізації, в умовах довгих ліній комунікації у структурі об'єднань викликає втрати часу. При цьому виникають потенційні можливості для монополізації ринку кіберспорту. Закономірно у межах об'єднань обов'язковим є інтеграція із постійним балансуванням співвідношень централізації та децентралізації функцій керування та виробничих функцій.

Кіберспортивні корпорації поєднують діяльність декількох комерційних кіберспортивних клубів, які включені у такі об'єднання як підрозділи або філії. Тобто окреслені корпорації діють на умовах консолідації власності у межах господарських товариств. Характерним прикладом є корпорації NiP Corp та Vitality Corp (з підрозділами і філіями у країнах Європа), Evil Geniuses Corp (з підрозділами і філіями у країнах Північної Америки), TILOO Corp (з підрозділами і філіями у країнах Азії). В Україні - це акціонерні товариства, товариства з обмеженою відповідальністю, з додатковою відповідальністю, повні та командитні товариства. Серед таких вітчизняних кіберспортивних корпорацій - ТОВ TRAFFIC, ТОВ ZArena, ПТ Extrim та ТОВ Baza, ПТ Баулт та ПТ Skill. Ці суб'єкти мають підрозділи та філії у різних містах країни, що дозволяє їм привертати талановитих гравців та забезпечувати їм необхідні умови для тренувань та участі в змаганнях. Також ці корпорації займаються розробкою та продажем власних кіберспортивних продуктів, таких як ігрове обладнання, аксесуари та програмне забезпечення. Очевидним результатом консолідації є спільне вирішення більшості господарських завдань. Деталізація функцій кіберспортивних корпорацій наведена в табл. 3.

**Таблиця 3. Деталізація функцій кіберспортивних корпорацій**

| <b>Спільні функції</b>                              | <b>Деталізовані функції (операції), що є основою для побудови процесу інтеграції</b>                                                                                                                                                       | <b>Характер дії функції</b>          |
|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| використання ресурсів                               | організація спільної тренувальної діяльності в межах акредитованих тренувальних центрів, планування та проведення змагань всіх рівнів; організація спільного фінансового забезпечення кіберспортивних клубів, спільне керування ресурсами. | спільного вирішення завдань          |
| організація виробничої діяльності                   | координація виробничої діяльності; стандартизованість технічного оснащення підрозділів, філій; уніфікованість функціональних зон підрозділів, філій; єдність технологічного циклу зі виробництва;                                          | спільного вирішення завдань          |
| виробництво продукту кіберспорту                    | створення вузькоспеціалізованих клубів; створення спеціалізованих клубних майданчиків.                                                                                                                                                     | спільного вирішення завдань          |
| відповідальність за боргами і податками             | відповідальність за боргами і податками за всіма клубами, як самостійного суб'єкта підприємницької діяльності;                                                                                                                             | спільного вирішення завдань          |
| організація змагань та тренувального процесу        | можливості вільного переміщення кіберспортсменів за підрозділами та філіями (у змагальному та тренувальному процесі)                                                                                                                       | надання індивідуальним членам послуг |
| набуття мобільності з виробництва та надання послуг | мультимодальні рішення з виробництва; широка номенклатура додаткових послуг для цільової аудиторії                                                                                                                                         | масштабування, мобільність           |

*Джерело: сформовано на основі [1; 8]*

Зміст деталізованих функцій кіберспортивних є досить широким, однак незважаючи на низку переваг (серед яких обмежена відповідальність клубів, переваги великих розмірів, тривалий період функціонування, значні виробничі та фінансові можливості, професійність управління), формує розбіжності між функціями власності та контролю, які тим значніше, чим більше розпорошений капітал. Розбіжності між функціями власності та контролю позбавляють частину власників можливості впливати на рішення керівництва, відтак можливе виникнення загрози суттєвим інтересам корпорації. Як результат формується складна система контролю фінансово-господарської діяльності клубів з боку власників. У межах об'єднань обов'язковою є інтеграція клубів, за якої здійснюється постійне балансування обсягу контрольованих операцій та

чисельності працівників, яке здатне забезпечити захист інтересів власників корпорації.

Кіберспортивні холдинги поєднують діяльність значної кількості клубів кіберспорту, що пов'язана взаємними відносинами власності, оскільки засновник (компанія, незалежно від її організаційно-правової форми) володіє контрольним пакетом акцій або частками в паях клубів кіберспорту. Окреслені корпорації діють на умовах угруповання, як: 1) чистий кіберспортивний холдинг, створений для управління клубами кіберспорту; 2) змішаний холдинг, який поряд з управлінням здійснює підприємницьку діяльність в інших сферах.

Серед таких об'єднань можна виділити міжнародні WePlay Holding групи компаній TECHIIA та AVentures Group. WePlay Holding (що є організатором та продюсером кіберспортивних турнірів зі штаб-квартирами у Лос-Анджелесі та Києві, що володіє частками в паях IT Land Hub T (мережі клубів в м. Київ, серед яких IT LAND (Троєщина), IT LAND (Лісовий масив), IT LAND (Академмістечко), IT LAND (Оболонь)), ТОВ "КЛУБ ОНЛАЙН СЕРВИСЗ" (мережі клубів в м. Київ, - CUBE (вулиця Джона Маккейну), CUBE LifeZone (Бессарабська площа), RAILWAY CLUB (Вокзальна площа)). AVentures Group власник Benish Development, Benish GPS, Transport Technologies & Invest Limited й Benish Insurance та власник часток в паях мережі клубів Windigo Arena в м. Дніпро (Windigo Academy, Levels Windigo Arena, Windigo Arena). Холдингові риси має Pacific International Sport Clubs Ltd, яка володіє акціями футбольного клубу «Динамо» та має кіберспортивні підрозділи в складі футбольного клубу "Динамо". Серед вітчизняних холдингів ESM.one (що володіє контрольним пакетом акцій або частками в паях клубів Natus Vincere, HellRaisers, і FlipSid3 Tactics, займається розвитком і підтримкою професійних кіберспортивних команд, організацією турнірів та інших ігрових подій, продажем ліцензій на використання технологій та ігрових платформ, а також інвестуванням у стартапи в галузі кіберспорту). Вітчизняні холдинги в цій сфері специфічні, адже характеризуються феноменом неадекватності рівновеликих пакетів акцій (спеченим прагненням досягнення

контролю). Деталізація функцій чистих кіберспортивних та змішаних холдингів наведена на у табл. 4

**Таблиця 4. Деталізація функцій чистих кіберспортивних та змішаних холдингів**

| <b>Спільні функції</b>                                        | <b>Деталізовані функції (операції), що є основою для побудови процесу інтеграції</b>                                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>Характер дії функції</b>          |
|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| підвищення ефективності використання ресурсів                 | спільні програми оновлення технічного оснащення, планування та проведення змагань всіх рівнів організація спільного фінансового забезпечення функціонування кіберспортивних клубів.                                                                                                                                                                      | спільного вирішення завдань          |
| спеціалізація та кооперація                                   | спеціалізація мереж клубів за кіберспортивними дисциплінами та ігровими зонами, кооперація клубів холдингу для створення командних складів для участі у змаганнях; кооперація та спеціалізація спортивної інфраструктури клубів; кооперація тренерів, суддів; спеціалізація тренувального процесу, що сприяє створенню замкнутих технологічних ланцюжків | надання індивідуальним членам послуг |
| організація змагань та тренувального процесу                  | можливості вільного переміщення кіберспортсменів за мережами клубів; організація надання послуг професійних спортивних інструкторів, тренерів; надання послуг з експлуатації спортивних об'єктів та зі підготовки спортивних заходів; організація змагань, надання послуг для стримерів                                                                  | надання індивідуальним членам послуг |
| набуття мобільності                                           | мультимодальні рішення з виробництва; широка номенклатура додаткових послуг для цільової аудиторії                                                                                                                                                                                                                                                       | мобільність                          |
| масштабність виробництва, що сприяє горизонтальній інтеграції | створення великих за площею та багатофункціональних кіберспортивних арен або клубів з таким аренами для проведення найважливіших змагань, використання єдиної інфраструктури для виробництва продукту кіберспорту                                                                                                                                        | масштабування, мобільність           |

Джерело: сформовано на основі [1; 3]

Результат угруповання може забезпечувати різну розвиненість спільності господарських функцій, навіть у межах однієї структури, яка залежить від розбіжностей між функціями власності та контролю. Проблема може загостритися, якщо холдингова компанія не володіє контрольними пакетами акцій або найбільшою часткою в паях кіберспортивних клубів.

Створення холдингів призводить до появи бюрократичної структури, у якій наявна значна кількість проміжних ланок ланцюгу "власник – менеджер". Це

може сформувати надлишковий контроль над клубами. Закономірно у межах об'єднань обов'язковою є інтеграція із балансування обсягу контрольованих операцій та чисельності працівників, що їх виконують, кількості проміжних ланок у ланцюгу "власник – менеджер" та захист інтересів власників.

Франчайзингові мережі функціонують як постійне об'єднання, що діє за системою контрактних угод, у межах яких головна компанія (франчайзер) надає комерційному кіберспортивному клубу (франчайзі) або групі таких клубів франшизу на виробництво спільного продукту кіберспорту та супутніх до нього послуг під торговельною маркою франчайзера на обмеженій території (на термін і умовах, які визначені угодою). Наразі така форма об'єднань згортається у зв'язку з тим, що більшість франшиз, що були представлені в Україні належали резидентам РФ (зокрема, припинили своє існування об'єднання United Gamers, Colizeum, Strike Arena). Наразі в Україні діє кілька франшизних мереж кіберспортивних клубів, що мають франшизні угоди з мережами інших країн, зокрема з Франції. Одна з таких мереж - це мережа Meltdown Bar (спеціалізується на кіберспортивних турнірах, подіях та іграх), що має клуби з барами в кількох містах України, таких як Київ (вул. Златоустівська, 24/14), Львів (вул. Котляревського, 8) та Харків (просп. Науки, 18/2). Ці клуби називаються Meltdown Kyiv, Meltdown Lviv та Meltdown Kharkiv. Інша франшизна мережа, що представлена в Україні - це LDLC. Ця франшизна мережа кіберспортивних клубів має франшизний договір з Францією та пропонує фанатам кіберспорту ігрові приставки, комп'ютери та ігрові консолі (наразі в Україні в мережі LDLC представлений один клуб LDLC Kyiv, що розташований у місті Київ). Діє також вітчизняна франшиза мережа Legion Cyberclub (яка наразі об'єднує Legion Cyberclub в Києві, Legion Cyberclub у Львові, Legion Cyberclub у Дніпрі, LEGION кіберарена в Хмельницькому, Legion Cyberclub у Тернополі та LEGION CyberX в Черкасах). Кожен клуб Legion Cyberclub пропонує відвідувачам сучасну інфраструктуру, яка містить сильний інтернет, комп'ютери з потужним жорстким забезпеченням та ігрові консолі. Заснована також франшиза Arena (власник ТОВ ЗетArena), що об'єднує клуби в м. Києві (Arena Kiev), у Львові (Arena Lviv), в

Одесі (Arena Odessa), в Запоріжжі (Arena Zaporizhzhia), а в Вінниці (Arena Vinnitsa). У клубах можна знайти ігрові зони з комп'ютерами та ігровими консолями, зони для перегляду турнірів та ігрових стрімів. При цьому спільні операції франчайзингових об'єднань (табл. 5) є основою інтегрованого адміністрування.

**Таблиця 5. Деталізація функцій кіберспортивних франчайзингових об'єднань**

| <b>Спільні функції</b>                       | <b>Деталізовані функції (операції), що є основою для побудови процесу інтеграції</b>                                                                                                                                                                                 | <b>Характер дії функції</b>          |
|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| організація спільної виробничої діяльності   | стандартизованість технічного оснащення зон клубів франчайзі; уніфікованість функціональних зон клубів; єдність технологічного циклу зі виробництва продукту та супутніх послуг під єдиним товарним знаком або комерційним позначенням; єдині методи ведення бізнесу | спільного вирішення завдань          |
| створення цінності                           | спільні ключові процеси створення цінності; спільні ключові партнери; ключові ресурси; спільна структура витрат; спільні джерела доходів; спільні медіа контакти.                                                                                                    | спільного вирішення завдань          |
| організація змагань та тренувального процесу | організація надання послуг професійних спортивних інструкторів, вчителів, тренерів; надання послуг з експлуатації спортивних об'єктів; надання послуг зі сприяння і підготовки спортивних заходів                                                                    | надання індивідуальним членам послуг |
| масштабність виробництва спільного продукту  | розширення бізнесу з мінімальними інвестиціями; проникнення на закордонні ринки з мінімальними інвестиціями                                                                                                                                                          | масштабування, мобільність           |

*Джерело: сформовано на основі [1; 3; 7]*

Пропри діяльність, що базується на використанні відомої торговельної марки або комерційного позначення, ефективних методів створення цінності, спільні операції дієві лише за жорсткого контролю їх результативності, щодо кожного клубу-франчайзі та додержання ним встановлених обмежень (щодо продажу та перенесення прав відносно франчайзингового клубу, стандартів франчайзингової системи). Спільні операції франчайзингових об'єднань формують залежність клубів франчайзі від франчайзера в підходах до технічного оснащення зон клубів франчайзі, побудови технологічного циклу зі спільного виробництва кіберспортивного продукту, підходах до створення цінності тощо, які можуть не

виправдати себе або призвести до збитків франчайзі. У межах об'єднань обов'язковою є інтеграція із постійним балансуванням результатів функціонування франчайзі клубів (шляхом досягнення приблизно однакового % перевищення доходів звітного періоду над витратами звітного періоду), каскадування (транслявання) норм та правил, що є обов'язковими для застосування в об'єднанні.

Кіберспортивні та інші конгломерати функціонують як спеціалізовані або багатопрофільні об'єднання (що перебувають під управлінням конкретної -- публічної компанії) з технологічно взаємозв'язаним процесом виробництва, що об'єднують кіберспортивні клуби та інших суб'єктів бізнесу (за умови, що вони реалізують діяльність у сферах, що пов'язані з виробництвом продукту кіберспорту) [1; 3]. Прикладом є китайський конгломерат Fosun Sports Group, де наявний технологічно взаємозв'язаний процес виробництва кіберспортивного продукту, що пов'язує мережу кіберспортивних клубів Evil та Evil Geniuses та її філії у Північній Америці, Європі та Азійсько-Тихоокеанському регіоні та футбольний клуб "Вулверхемптон Вондерерс" Прем'єр-ліги (Wolverhampton Wanderers). Також можна виділити американський конгломерат Fenway Sports Group де наявний технологічно взаємозв'язаний процес виробництва кіберспортивного продукту, що пов'язує мережі кіберспортивних клубів Dignitas, NRG Esports та Team Liquid, американський футбольний Клуб «Ліверпуль», «Ред Сокс» та Cherkassy (м. Черкаси)). Серед окреслених структур можна виділити такі, що організують діяльність із використанням: договірних форм (без консолідації капіталів); механізмів довірчого управління; об'єднання активів у незначному ступені, для участі в органах управління групою (без права вирішального голосу). В Україні такі об'єднання лише в стадії становлення. Можливе утворення конгломератів з метою подальшого перебування клубів та інших господарських суб'єктів під управлінням публічної компанії, але без спільності процесів виробництва. При цьому спільні операції конгломератів (табл. 6) відбуваються в умовах широкої економічної автономії кіберспортивних клубів.

**Таблиця 6. Деталізація функцій кіберспортивних та інших конгломератів**

| <b>Спільні функції</b>                                               | <b>Деталізовані функції (операції), що є основою для побудови процесу інтеграції</b>                                                                                                                                                                                                                                             | <b>Характер дії функції</b> |
|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| проведення спільних господарських заходів та проєктів                | спільне управління обсягом робіт з виробництва продукту кіберспорту; спільне управління якістю проєкту виробництва продукту кіберспорту; спільне управління ресурсами та часом; спільне управління персоналом або людськими ресурсами; спільне управління комунікаціями або інформаційними зв'язками; спільне управління ризиком | спільного вирішення завдань |
| набуття просторової мобільності з надання послуг цільовій аудиторії; | мультимодальні рішення з виробництва; широка номенклатура додаткових послуг для цільової аудиторії                                                                                                                                                                                                                               | мобільність                 |

*Джерело: сформовано на основі [1; 3]*

Особливості такої автономії можуть блокувати досягнення вигід від поєднання функцій спрямованих на досягнення технологічно взаємозв'язаних процесів виробництва кіберспортивного продукту, за яких чинні проєкти, у межах такого об'єднання, стають малоефективними. Закономірно у межах об'єднань обов'язковим є інтеграція із постійним балансуванням шляхом досягнення справедливого розподілу вигід від технологічно взаємозв'язаних процесів виробництва кіберспортивного продукту (тобто прямопропорційно до участі в виробництві продукту).

Кіберспортивні консорціуми слід розглядати як тимчасові об'єднання незалежних клубів та інших учасників створені на основі цільового договору про спільну діяльність щодо реалізації єдиного проєкту [2]. Прикладом є Консорціум Weavr (Великобританія), у який входять Йоркський університет, компанії dock10, Cybula, Focal Point VR, Rewind, турнірний оператор ESL UK та національні кіберспортивні клуби з Dota 2. Це об'єднання створене для реалізації проєкту зі створення кіберспортивних трансляцій у змішаній реальності. В Україні прикладом є консорціум Наукового парку «Синергія» Харківського національного університету радіоелектроніки, студентських клубів кіберспорту (зокрема, Харківського національного університету радіоелектроніки та команди, Національного університету фізичного виховання і спорту України тощо) та

Федерації кіберспорту України UESF, що створювався 2019 р. для проведення чемпіонату України по кіберспорту (у дисциплінах CS:GO та Dota 2). Відповідно до змісту об'єднання спільні операції у ньому обмежені залежно від змісту проєкту та договору про спільну діяльність (табл. 7), а також відбуваються в умовах широкої економічної автономії кіберспортивних клубів.

**Таблиця 7. Деталізація функцій кіберспортивних консорціумів**

| Спільні функції                                  | Деталізовані функції (операції), що є основою для побудови процесу інтеграції                                                                                                                                                                                                                         | Характер дії функції                                                                                                   |
|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| проведення спільних проєктів в сфері кіберспорту | спільне управління обсягом робіт з виробництва продукту кіберспорту; спільне управління якістю продукту виробництва продукту кіберспорту; спільне управління ресурсами та часом; спільне управління персоналом або людськими ресурсами; спільне управління комунікаціями або інформаційними зв'язками | спільного вирішення завдань<br>Склад операцій<br>різниця залежно від змісту проєкту та договору про спільну діяльність |

*Джерело: сформовано на основі [1; 3; 2]*

Окреслені особливості формують проблеми з тимчасовим розподілом обов'язків та ризиків в межах проєкту. Це призводить до складнощів в організації спільного контролю за вірогідністю та якістю проведених операцій. Закономірно у межах об'єднань обов'язковою є інтеграція із тимчасовим балансуванням обов'язків із забезпечення вірогідності та якості проведених операцій та ризиків.

Відтак, всі спільні функції визначають напрями інтеграції кіберспортивних клубів та інших суб'єктів господарювання у межах їх об'єднань та формують налаштування, на яких будується вся система їх інтегрованого адміністрування.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** За наведеними положеннями очевидно, що:

1. Розуміючи спільну функцію, як комплексну категорію, що узагальнює спільно виконувані учасниками об'єднань операції, вважаємо за необхідність здійснити їх узагальнення. Це зумовлене тим, що такі функції не тільки визначають напрями інтеграції кіберспортивних клубів та інших суб'єктів господарювання у межах таких об'єднань, але і формують налаштування для всієї системи їх інтегрованого адміністрування.

2. Налаштування – це механізм, який за допомогою елементів впливу (серед яких інструменти балансування, каскадування) на таку систему, дозволяє зробити її роботу коректною та правильною. Для кіберспортивних клубів у межах консорціумів основою є механізм балансування обов'язків із забезпечення вірогідності та якості проведених операцій та ризиків за проєктом. У межах кіберспортивних та інших конгломератів основою є механізм балансування вигід від технологічно взаємозв'язаних процесів виробництва кіберспортивного продукту. У межах кіберспортивних франчайзингових об'єднань основою є механізм балансування результатів функціонування франчайзі клубів, каскадування норм та правил, що є обов'язковими для застосування в об'єднанні. У межах кіберспортивних та змішаних холдингів та корпорацій основою має бути механізм балансування обсягу контрольованих операцій та чисельності працівників, що їх виконують (для регулювання кількості проміжних ланок ланцюга "власник – менеджер" та захисту інтересів власників). У межах кіберспортивних асоціацій, федерацій або ліг основою є механізм, спрямований на балансування співвідношень централізації та децентралізації функцій керування та виробничих функцій.

**Перспективи подальших досліджень** у даному напрямі полягають у використанні отриманих результатів для розробки системного підходу до організації спільних функцій інтегрованої господарської діяльності кіберспортивних клубів.

### **Література**

1. Бережна М.С. Сучасні організаційно-правові форми функціонування підприємств у сфері реального сектору економіки *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії* : зб. наук.праць, 2013, № 4, С. 5–13.
2. Братута О.Г. Дослідження поняття явища «консорціум» як видової форми об'єднання підприємств. Проблеми системного підходу в економіці, 2018, URL.: [http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/5\\_67\\_2018\\_ukr/9.pdf](http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/5_67_2018_ukr/9.pdf)

3. Бріскін, Ю. А., Нерода, Н. В. (2022). Професійний спорт у системі соціальних практик спорту – головні тренди. *Lex Sportiva*, (1), 3–11.
4. Вершинин І.В. Киберспорт как феномен. 2017. URL: <https://sciencepor.ru/kibersport-kak-fenomen> (дата звернення: 01.10.2021).
5. Економіка та організація діяльності об'єднань підприємств : підруч. / [Щелкунов В. І., Овсак О. П., Кириленко О. М. та ін.], К. : НАУ, 2012, 336 с
6. Заїченко Л. І. Спортивний клуб у системі координат організаційно-правових форм господарських організацій, *Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого»*, 2014, Вип. № 4 (19), С. 138-147.
7. Козачук М. Ринок франчайзингу під час війни: загинув чи рятує український бізнес? URL.: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/yakiy-ukrajinskiy-biznes-zapuskaye-franshizi-za-kordonom-zaraz-i-chi-varto-ce-robiti-50247665.html>
8. Комп'ютерні клуби України, 2021, новини gameinside.ua, URL.: <https://gameinside.ua/kompyuternye-kluby-ukrainy/>
9. Маслиган О.О. Маслиган Р. М. Основа інтегрованого розвитку кіберспортивних клубів в Україні. Інвестиції: практика та досвід, 2021, № 24, стор. 38 – 43.
10. Поліщук Г., Кучер С.В. Особливості розвитку об'єднання підприємств в сучасних умовах господарювання, 2017, URL.: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/04/101.pdf>
11. Teereshko Yu., Tardaskina T., Alkhimova V., Bilous O. Modern trends and digital vectors of deposit corporation development, *Агросвіт*, 2022, Вип. 19, С. 48-55.

## References

1. Berezhna, M.S. (2013), "Modern organizational and legal forms of enterprises functioning in the real sector of the economy", *Ekonomichnyi visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii: zbirnyk naukovykh prats*, Vol. 4, pp. 5-13.

2. Bratuta, O.G. (2018), "Research of the concept of the phenomenon "consortium" as a species form of enterprise association", *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, available at: [http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/5\\_67\\_2018\\_ukr/9.pdf](http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/5_67_2018_ukr/9.pdf) (Accessed: 05.12.2022).
3. Briskin, Y.A. and Neroda, N.V. (2022), "Professional sports in the system of social practices of sports - main trends", *Lex Sportiva*, vol. (1), pp. 3-11.
4. Vershynin, I.V. (2017), "Esports as a phenomenon", available at: <https://sciencepop.ru/kibersport-kak-fenomen> (Accessed: 01.10.2021)\
5. Shchelkunov, V. I., Ovsak, O.P., Kyrylenko, O.M. and others (2012), *Ekonomika ta orhanizatsiya diyalnosti ob'iednan p pidpriemstv* [Economics and organization of the activity of associations of enterprises], NAU, Kyiv, Ukraine.
6. Zaiichenko, L.I. (2014), "Sport club in the system of organizational and legal forms of economic organizations", *Bulletin of the National University "Yaroslav Mudryi Law Academy of Ukraine"*, Vol. 4(19), pp. 138-147.
7. Kozachuk, M. (2019), "Franchising market during the war: does it perish or save Ukrainian business", available at: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/yakiy-ukrajinskiy-biznes-zapuskaye-franshizi-za-kordonom-zaraz-i-chi-var-to-ce-robiti-50247665.html> (Accessed: 05.12.2022)
8. News Gameinside.ua (2021), "Computer clubs in Ukraine", available at: <https://gameinside.ua/kompyuternye-kluby-ukrainy/> (Accessed: 30.03.2023)
9. Maslyhan, O.O. and Maslyhan, R.M. (2021), "The basis for integrated development of esports clubs in Ukraine", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, Vol. 24, pp. 38-43.
10. Polishchuk, H. and Kucher, S.V. (2017), "Features of the development of enterprise association in modern economic conditions", available at: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/04/101.pdf> (Accessed: 30.03.2023)
11. Teereshko Yu., Tardaskina T., Alkhimova V. and Bilous O. (2022), "Modern trends and digital vectors of deposit corporation development", *Ahrosvit*, Vol. 19, pp. 48-55.

*Стаття надійшла до редакції 30.03.2023 р.*