

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Економічний факультет

ПОГОДЖЕНО
Декан економічного факультету

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри організації
підприємництва та біржової
діяльності

_____ **Андрій МУЗИЧЕНКО**
(підпис)

_____ **Микола ІЛЬЧУК**
(підпис)

" ____ " _____ 2025 р.

" ____ " _____ 2025 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему «Стратегії інноваційного розвитку підприємницької діяльності геймерської індустрії України»

Спеціальність **076 – "Підприємництво та торгівля"**

Освітня програма **Підприємництво, торгівля та біржова діяльність**

Орієнтація освітньої програми **Освітньо – професійна**

Гарант освітньої програми
к.е.н., доцент

_____ **Людмила БЕРЕЗОВСЬКА**
(підпис)

Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи
к.е.н., доцент

_____ **Ольга ТОМАШЕВСЬКА**
(підпис)

Виконала

_____ **Христина МАНЬКО**
(підпис)

Київ – 2025

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Економічний факультет

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувач кафедри організації
підприємництва та біржової діяльності**
д.е.н., проф. _____ Микола ІЛЬЧУК

" ____ " _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ
ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧУ
Манько Христини Володимирівни
(прізвище, ім'я, по-батькові)

Спеціальність **076 – "Підприємництво та торгівля"**

Освітня програма **Підприємництво, торгівля та біржова діяльність**

Орієнтація освітньої програми **освітньо - професійна**

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: **«Стратегії інноваційного розвитку підприємницької діяльності геймерської індустрії України»**

затверджена наказом від "16"10. 2024 р. № 1855 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру __24 листопада 2025 р. _____

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: **звітність підприємств, дані Державної служби статистики України, інтернет-джерела, наукові праці**

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи:

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні та прикладні аспекти підприємницької діяльності у геймерській індустрії
2. Аналіз сучасного стану та рівня інноваційності підприємницької діяльності в геймерській індустрії України
3. Визначення стратегічних напрямів інноваційного розвитку підприємництва у досліджуваній галузі

Перелік графічного матеріалу: **таблиці, рисунки, схеми**

Дата видачі завдання " _21_ " _жовтня_ 2024 р.

Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи _____

Ольга ТОМАШЕВСЬКА

Завдання прийняв до виконання _____

Христина МАНЬКО

Реферат

Магістерська кваліфікаційна робота на тему «Стратегії інноваційного розвитку підприємницької діяльності геймерської індустрії України» виконана на 94 сторінках друкованого тексту, містить 23 таблиці та 11 рисунків. Робота складається зі вступу, трьох розділів і висновків. Для її написання було використано 198 джерел.

Мета дослідження - розробка практичних підходів до вдосконалення інноваційного розвитку ТОВ «GSC Game World» через модернізацію монетизаційної моделі та впровадження інструментів стратегічного управління в умовах цифрової економіки.

Предмет дослідження - інноваційний процес розвитку підприємництва в індустрії розробки комп'ютерних ігор.

Об'єкт дослідження - ТОВ «GSC Game World» як представник української гральної індустрії у секторі AAA-розробки.

Перший розділ роботи присвячений вивченню теоретико-методичних засад формування стратегій інноваційного розвитку у гральній індустрії. У другому розділі здійснено аналіз розвитку геймерської індустрії в Україні та світі. Третій розділ присвячений розробці стратегій інноваційного розвитку для ТОВ «GSC Game World».

У процесі дослідження використано *методи* системного аналізу; статистичний економічний аналіз; графічні методи; порівняльний та аналоговий методи; SWOT, PESTEL, Porter та VRIO аналіз; експертні методи аналізу; абстрактно-логічні методи.

Інформаційною базою дослідження слугували статистичні звіти Newzoo, Statista, PwC, Deloitte, аналітика SteamDB, фінансова звітність і публікації GSC Game World, матеріали наукових журналів, публікації галузевих ЗМІ (IGN, PC Gamer, VentureBeat), нормативні документи та аналітичні довідки українських ІТ-асоціацій.

Ключові слова: стратегія, інноваційний розвиток, підприємництво, геймерська індустрія, комп'ютерні ігри.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1.....	9
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ГЕЙМЕРСЬКІЙ ІНДУСТРІЇ.....	9
1.1. Сутність підприємницької діяльності та особливості її здійснення у геймерській індустрії	9
1.2 Теоретичні основи формування інноваційних стратегій	22
1.3. Методичні підходи до розробки стратегії інноваційного розвитку підприємницької діяльності у геймерській індустрії	30
ВИСНОВКИ до розділу I.....	40
РОЗДІЛ 2.....	41
АНАЛІЗ СТАНУ ГЕЙМЕРСЬКОЇ ІНДУСТРІЇ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ.....	41
2.1 Світова геймерська індустрія: ключові показники та тенденції.....	41
2.2 Стан, перспективи розвитку та особливості підприємницької діяльності геймерської індустрії в Україні	52
2.3. Організаційно-економічна характеристика компанії «GSC Game World»	58
ВИСНОВКИ до розділу II	66
РОЗДІЛ 3.....	68
РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА GSC GAME WORLD.....	68
3.1. Проблематика в діяльності та продуктах GSC Game World	68
3.2. Перспективні моделі монетизації на глобальному ринку	76
3.3. Синтез нових моделей монетизації для GSC Game World та інтеграція їх в інноваційній розвиток підприємства	85
ВИСНОВКИ до розділу III	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	100
ДОДАТКИ	116

ВСТУП

За останнє десятиліття світовий ринок відеоігор зарекомендував себе як один із найдинамічніших, найприбутковіших та найінноваційніших секторів цифрової економіки. За оцінками аналітиків, дохід світової ігрової індустрії у 2023 році перевищив 185 мільярдів доларів, перевершивши музичну та кіноіндустрію. Особливо значними є еволюція ігрової індустрії в гібридну економіку, зростання попиту на цифрові продукти, зміна поведінки споживачів та розширення екосистем платформ (Steam, Xbox, Epic, PlayStation тощо).

Актуальність цього дослідження випливає з необхідності адаптації українських ігрових студій до глобального ринкового середовища та цифрової трансформації. GSC Game World, головний гравець в українській ігровій індустрії, відомий такими культовими проектами, як серія S.T.A.L.K.E.R. та «Козаки», стикається з новими викликами, пов'язаними з монетизацією, міграцією, конкуренцією в секторі AAA-ігор та необхідністю стійких інновацій. Воєнний стан, розвиток ландшафту, динаміка очікувань гравців та глобальна конкуренція вимагають переосмислення традиційних підходів до корпоративної організації, розробки продуктів та управління інтелектуальною власністю.

Відсутність достатніх знань про проблеми розвитку інновацій у контексті українського гейм-деву демонструє наукову новизну цієї теми. Аналіз інноваційних моделей, стратегій монетизації та механізмів цифрової експансії не лише розкриє потенціал GSC Game World, але й надасть репрезентативну модель для подальших досліджень у цій сфері.

Мета дослідження полягає у розробці практичних підходів до вдосконалення інноваційного розвитку GSC Game World через модернізацію монетизаційної моделі та впровадження інструментів стратегічного управління в умовах цифрової економіки.

Для досягнення поставленої мети було поставлено та виконано такі завдання:

- проаналізувати світові тенденції розвитку ігрової індустрії у період з 2020 по 2025 роки;

- дослідити поточний стан та перспективи розвитку геймдеву в Україні;
- вивчити організаційні та економічні особливості GSC Game World;
- здійснити стратегічний корпоративний аналіз (SWOT, PESTEL, VRIO, Porter) в ігровій індустрії;
- виявити недоліки поточної структури GSC та моделі монетизації;
- вивчити світовий досвід монетизації (Battle Pass, DLC, косметика, підписки);
- синтезувати інноваційні моделі корпоративного розвитку, що враховують ринкові виклики;
- розробити рекомендації щодо впровадження обраних моделей у практичну діяльність у ТОВ «GSC Game World».

Об'єкт дослідження - ТОВ «GSC Game World» як представник української гральної індустрії у секторі AAA-розробки.

Предмет дослідження - інноваційний процес розвитку підприємництва в індустрії розробки комп'ютерних ігор.

Методи дослідження: методи системного аналізу (для узагальнення наукового підходу до монетизації в ігровій індустрії); статистичний економічний аналіз (для оцінки фінансової динаміки GSC Game World та галузі в цілому); графічні методи (для візуалізації тенденцій, порівняльних характеристик та прогнозів); порівняльний та аналоговий методи (для визначення найкращих практик інших компаній); SWOT, PESTEL, Porter та VRIO аналіз (для стратегічної оцінки потенціалу розвитку компанії); експертні методи аналізу (для обґрунтування інноваційних моделей розвитку); абстрактно-логічні методи (для розробки висновків і рекомендацій).

Джерела інформації: у роботі використано статистичні звіти Newzoo, Statista, PwC, Deloitte, аналітика SteamDB, фінансова звітність і публікації GSC Game World, матеріали наукових журналів, публікації галузевих ЗМІ (IGN, PC Gamer, VentureBeat), нормативні документи та аналітичні довідки українських ІТ-асоціацій.

Наукова новизна роботи полягає у всебічному дослідженні інноваційного розвитку ігрової компанії ТОВ «GSC Game World» з акцентом на аналіз поточної моделі прибутку компанії з сучасних сервісно-орієнтованих позицій.

Практичне значення роботи полягає в тому, що запропонована модель доходів, стратегія диверсифікації продуктів та інструменти взаємодії з користувачем можуть бути впроваджені не лише досліджуваною компанією, а й іншими українськими ігровими студіями. Це сприятиме забезпеченню економічної стійкості, розширенню експортного потенціалу, формуванню цифрового іміджу українських продуктів та сприятиме активній інтеграції української розробки ігор у світову інноваційну екосистему.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ГЕЙМЕРСЬКІЙ ІНДУСТРІЇ

1.1. Сутність підприємницької діяльності та особливості її здійснення у геймерській індустрії

Підприємницька діяльність слугує рушійною силою економічного розвитку всіх країн світу. Створення робочих місць, стимулювання розвитку технологій, інновацій, покращення продуктивності та підвищення загального рівня конкурентоспроможності національних економік – всі ці переваги здобуваються як раз в процесі впровадження підприємницької діяльності [1]. Підприємці виступають в ролі головних акторів, які залучають для використання ресурси для виробництва товарів і послуг та організують їх ринковий обіг. У рамках підприємницької діяльності втілюється ідея, яка дає можливість отримати прибуток посередництвом створення вартості. Але, також підприємці беруть на себе супутні ризики щодо виробництва та реалізації готових товарів.

Підприємницька діяльність охоплює різноманітні аспекти економічної діяльності – виробництво товарів та послуг, їхня реалізація, а також інвестування в новітні дослідження та розробки, зберігаючи та розвиваючи конкурентоспроможність підприємства [1]. В врахуванням глобалізації компанії мають постійно пристосовувати свої стратегії до ринкових змін та використовувати інноваційні рішення задля успішної діяльності в подальшому.

Геймерська індустрія – частина індустрії інформаційних технологій – є зразком того, що підприємницька діяльність може бути ефективно впроваджена на основі постійних інновацій [3]. Сектор відеоігор розвивається надзвичайно стрімкими темпами, тож компанії, які знаходяться в цій галузі, в кожному кварталом стикаються з новими технічними викликами та можливостями. Здатність до швидкого адаптування до нових вимог споживачів та технологічного прогресу – один з основних факторів успіху в цій індустрії [5]. З

цього слідує, що підприємницька діяльність тут вимагає не тільки введення нових продуктів, але й перманентних інновацій в усіх етапах виробництва та просування продукту: від самої розробки до маркетингових стратегій.

Важливість підприємницької діяльності в даному секторі полягає у тому, що вона має безпосередній стосунок до створення інновацій, запровадження нових форм бізнесу тощо. Використання новітніх технологій у розробці (доповненої реальності або ж штучного інтелекту (ШІ)) не лише підвищує бізнес в ігровій індустрії на новий рівень, а й стимулює загальний прогрес в економіці, так як ці інновації починають з часом використовувати й у інших її секторах [5].

Підприємницька діяльність в досліджуваному секторі є важливою частиною не тільки економіки країни, але має й глобальний вплив. В Україні геймерська індустрія є важливим сектором, що забезпечує створення нових робочих місць, залучає інвестиції, а також спричиняє розвиток технологій, що в подальшому дозволяє країні інтегруватися в глобальні цифрові ринки [2; 4]. Але для забезпечення сталого розвитку індустрії потрібно спиратися на ряд факторів, в тому числі на потенціал інновацій, відповідну законодавчу базу та підтримку від держави.

Задля успішної діяльності в цій галузі варто врахувати кілька ключових факторів – інвестиційну привабливість у першу чергу. Саме вона стимулює розвиток компанії через підключення фінансування для розробки продукту, а також масштабування [3]. Другий фактор – потенціал інновацій, перманентний розвиток технологій є основною причиною конкурентоспроможності бізнесу [5]. Третій чинник – обізнаність в потребах кінцевого споживача ігрового продукту і орієнтування своїх продуктів щодо цих підсвідомих очікувань [2]. Разом ці три пункти формують так звану екосистему розвитку підприємництва в геймерській індустрії.

Сам сектор ігор виділяється кількома особливостями, що формують особливі умови ведення підприємницької діяльності. Це одна з найбільш інноваційних галузей світової економіки, що стрімко змінюється під впливом технологічного прогресу, змін у поведінці геймерів і загальної цифровізації

всього навколо [6].

Традиційні сектори обмежуються виробництвом матеріального продукту, але це твердження не стосується обраної мною індустрії. Вона зосереджується в більшості на цифровому контенті – розробка онлайн-платформ, софта, відеоігор та сервісів для комунікації користувачів тощо. Це обумовлює специфіку бізнес-моделей, каналів дистрибуції, маркетингових стратегій і самих підходів до створення вартості [7].

Одна з основних особливостей сфери – неймовірно висока інноваційна динаміка. На ринку постійно з'являються нові сервіси, продукти, геймплейні механіки та рішення, а час існування кожної гри все коротшає, порівняно з продуктами інших секторів. Це вимагає від підприємців гнучкості у прийнятті рішень, швидкої адаптації до змін на ринку, а також постійного моніторингу споживчих тенденцій [6].

Також важливим аспектом є глобальність ринку. Переважна кількість кінцевого продукту орієнтована на міжнародний ринок, а не лишень на внутрішній. Через цифрову сутність контенту, навіть невеличка компанія з України може орієнтувати свій продукт на кінцевого споживача в США або Європі без необхідності створення фізичних філій поза Україною [7]. Але в цього є й мінус – висока конкуренція зі сторони як транснаціональних компаній, які мають більше капіталу, доступ до останніх технологій та маркетингових можливостей, так і інших невеличких компаній з інших країн з унікальним продуктом. Сектор ігор також визначається високим значенням залученості гравців до процесу створення та поліпшення продукту. Нині компанії постійно використовують бета-тести, відгуки гравців, геймерські спільноти, що дозволяє не тільки знайти той самий потрібний напрямок, в якому варто рухатися далі, а й отримати цікавість та залученість аудиторії до продукту ще до його безпосереднього релізу [8]. Це формує нову модель підприємництва, орієнтовану на спільні зусилля при розробці та співтворчості.

Окрім вищепереліченого не варто забувати про кіберспорт – напрям, який займає важливу роль у секторі та перетворився на окрему бізнес-модель. Як

приклад варто навести League of Legends (LoL) – одну з найпопулярніших кіберспортивних дисциплін у світі, створену студією Riot Games. Кіберспорт LoL має глобальну професійну екосистему з регіональними лігами — LEC (Європа), LCS (Північна Америка), LCK (Корея), LPL (Китай) тощо [112]. Головне змагання «Worlds» у 2023 році зібрав понад 6,4 млн одночасних глядачів (без урахування китайських стрімінгів), ставши одним з найбільш переглядуваних кіберспортивних подій в історії [113]. Турніри приносять чималі прибутки не тільки організаторам, але й розробникам ігор, стримерам, партнерам (для прикладу, таким як Mercedes-Benz, Red Bull, Louis Vuitton, Spotify) та рекламодавцям [9]. В Україні ця сфера також поступово розвивається – існують кіберспортивні команди, проводяться змагання тощо.

Певну невизначеність створює законодавство, адже геймерська індустрія (кіберспорт у тому числі) в більшості не мають чіткого правового статусу. Через це витікають складнощі з процесами оподаткування, ліцензування, захисту авторських прав тощо [10].

У традиційних секторах важливе значення мають матеріальні активи, у досліджуваному ж головна цінність саме інтелектуальна власність. Через це є потреба у ефективному правовому регулюванні та захисті авторських прав. Це стосується як великих компаній, так і незалежних розробників [10].

Підсумовуючи, підприємницька діяльність у геймерській індустрії характеризується цифровою сутністю продукту, високою інноваційністю, швидкою динамікою змін, глобальністю ринку, постійною високою конкурентністю та необхідністю у правовому регулюванні та захисту інтелектуальної власності. Це означає як нові можливості, так і низку викликів для українських розробників, які прагнуть стати частиною світої ігрової екосистеми.

Геймерська індустрія – це глобальний ринок з мільярдами доларів в ньому, а також широкою вибіркою учасників. Це можуть бути як поодинокі розробники ігор, так і транснаціональні корпорації, кіберспортивні команди, рекламодавці, платформи дистрибуції та гравці по всьому світу [11]. Швидкий розвиток

технологій та онлайн-платформ сприяв трансформуванню традиційного ринку відеоігор в непросту екосистему з зв'язками між учасниками по всім напрямкам.

Глобальний ринок відеоігор у 2023 році досягнув близько 184 млрд доларів США, що, безумовно, характеризує його стабільне зростання з усередненим темпом около 8% на рік за останнє десятиліття [12]. Головними регіонами, що приносять найбільший прибуток, є Азія (окремо варто відзначити Китай, Японію та Південну Корею), Північна Америка та Західна Європа. Україна не відноситься до світових лідерів у цьому напрямку, проте показує позитивний тренд, завдячуючи розвитку внутрішнього ринку, а також появі невеликих інді-розробників та зміцненню у секторі аутсорсингу [13].

У таблиці 1.1 подано загальну структуру світового ринку ігор за сегментами.

Таблиця 1.1

Структура глобального ринку відеоігор за сегментами у 2023 р.

Сегмент ринку	Частка, %	Основні особливості
Мобільні ігри	49%	Найшвидше зростання, доступність, велика кількість гравців
Консольні ігри	29%	Висока якість графіки, глибокий геймплей
ПК-ігри	22%	Потужна аудиторія, розвиток eSports

Джерело: створено авторкою на основі [12].

По підсумкам таблиці, однозначним лідером є сегмент мобільних ігор по причині їх доступності, оскільки мати повноцінний ПК-стап може дозволити собі не кожен гравець. Також розповсюдження 5G-технологій дало можливість не сильно відставати від серверів онлайн-ігор навіть на смартфонах [12].

Геймерська індустрія – загальний термін для ідентифікації багаторівневої системи, в яку входять різні учасники, що взаємодіють між собою під час циклу створення, дистрибуції, монетизації та споживання ігрових товарів. Галузь складається з таких елементів як розробники, видавці ігор, дистрибуційні платформи, гравці, кіберспортивна екосистема, інвестори, а також медіа та рекламні партнери (рис 1.1).

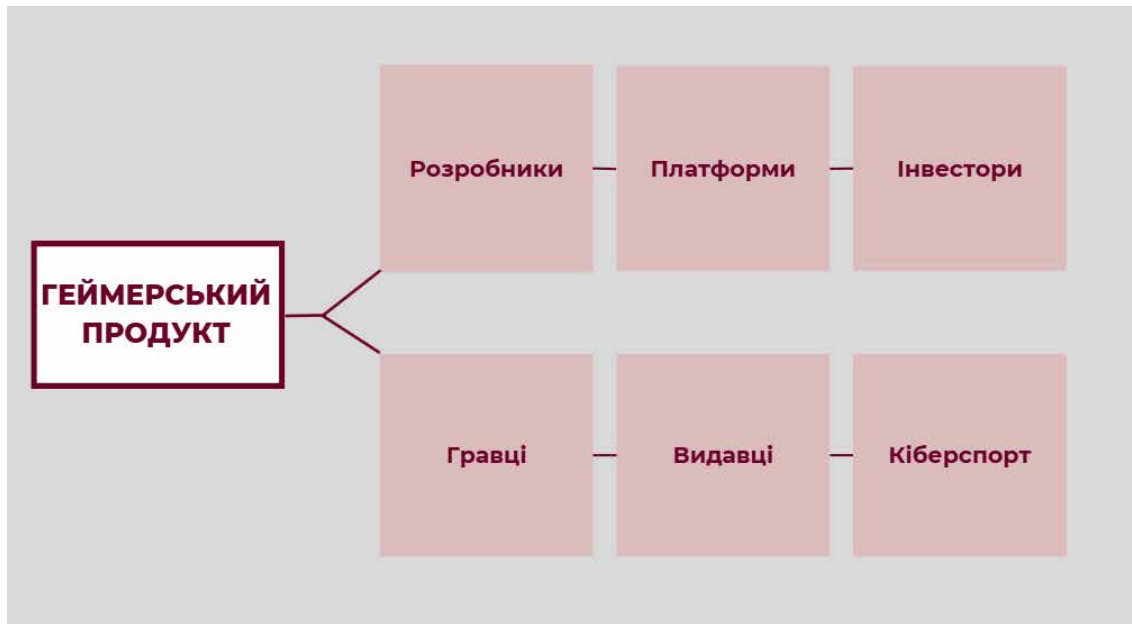


Рис. 1.1 Основні учасники ринку геймерської індустрії та зв'язки між ними [створено авторкою на основі 14].

Розглянемо характеристику кожного з учасників окремо:

1. Розробники ігор – незалежні автори або ж компанії, які займаються створенням програмного забезпечення з нуля або ж користуючись базою вже наявних рушіїв по типу Unreal Engine або ж Unity. В Україні наразі працюють такі студії розробники як GSC Game World, Frogwares, 4A Games, а також велика кількість інді-розробників [13].

2. Безпосередні видавці ігор – дана група займається маркетингом, логістикою, інвестуванням тощо. Зачасту вони викуповують права на конкретний продукт у невеликих студій і розробників. Найпопулярніші з них – Ubisoft, Electronic Arts, CD Projekt.

3. Платформи для розповсюдження – різноманітні онлайн-сервіси, які надають можливість придбати гру або ж отримати до неї доступ. Дані платформи займаються не лишень розповсюдженням, а технічною підтримкою, аналітикою користувачів тощо. Самі відомі з них – Steam, Epic Games Store (для ПК) та Google Play, App Store (для смартфонів) [14].

4. Стримери та кіберспорт (на даному етапі вони об'єднані, далі будуть розглядатися як окремі категорії) – сюди включені кіберспортивні команди, безпосередні організатори турнірів, глядацька аудиторія та ігрові стримери.

Стало це можливо завдяки розвитку Twitch та YouTube [15].

5. Рекламодавці та капіталовкладники – інвестують у розвиток платформ, відеоігор, використовують вбудовану рекламу або ж символіку персонажів і не тільки для просування товарів інших ніш [16].

6. Геймери – не тільки кінцеві користувачі та споживачі, але паралельно й творці. Вони створюють ігрові модифікації, фан-арти, косплеї та величезну кількість контенту, у підсумку це впливає на популяризацію того чи іншого продукту, більшу його медійність та репутацію, що у свою чергу приносить прибуток.

Щоб розглянути конкретніше основні функції кожного з учасників, звернімося до таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Основні учасники геймерської індустрії та їх функції

Учасник	Приклади	Основні функції
Розробники	GSC Game World, Ubisoft	Створення ігрового контенту, технічна реалізація ідей
Видавці (Publishers)	EA, CD Projekt, Playrix	Фінансування, маркетинг, дистрибуція, управління релізом
Платформи розповсюдження	Steam, Epic Games, App Store	Продаж, оновлення, аналітика, рейтингування продуктів
Гравці (геймери)	Кінцеві користувачі	Споживання продукту, зворотний зв'язок, формування спільнот
Кіберспорт	NAVI, ESL, BLAST	Організація змагань, створення професійного контенту
Інвестори	Venture funds, краудфандинг	Фінансування студій, інкубація стартапів
Медіа і контент-креатори	Twitch, YouTube, Discord	Створення інфополя, огляди, стримінг, залучення аудиторії

Джерело: побудовано авторкою на основі [32, 33].

Як видно з таблиці, найважливішу роль відіграють саме творці ігор (команди, індивідуальні розробники), які надають технічний та творчий фундамент всій індустрії. Вони приймають рішення щодо сюжету, механіки гри, стилістичної складової та загального ігрового досвіду. Перевагою ринку на даному етапі є можливість для невеликих незалежних розробників привернути увагу до своїх ігор напряму через платформи на кшталт Steam чи itch.io, що демократизує ринок і доступ до нього [33].

Видавництва розробника підтримують, особливо на початкових етапах виробництва та подальшого масштабування. Часто вони відповідають за маркетинг, логістику, легалізацію та додаткове фінансування. Для окремих проєктів по типу AAA, існує практика, що видавець формує для студії, з якою вони співпрацюють, повне технічне завдання по етапах, а ті тільки виконують завдання [34].

Платформи розповсюдження ігор є тим елементом, що доносить до гравця кінцевий продукт, але це не єдина їхня задача. Вони формують статистику, забезпечують всі аспекти технічної підтримки та адаптації ігор та запроваджують оновлення. Комісія платформ зазвичай коливається від 15 до 30% [35].

Гравці не лише споживачі кінцевого продукту, вони трендсетери індустрії, на яких орієнтуються інші учасники. Вони формують попит на геймплей, стилістику, механіки гри, допомагають знаходити недоліки на відкритих чи закритих бета-тестах. Займаються створенням фан-контенту, що додає безкоштовного піару для творця ігри, створюють активні спільноти в Discord-каналах, що формує конкретний осередок, думку котрого стає простіше відстежити [36].

Кіберспорт – швидкозростаючий сегмент індустрії, в який надходить велика кількість коштів та який приваблює до гри нову аудиторію. Вони створюють професійний контент, сприяють залученню спонсорів та запроваджують нову модель бізнесу, спрямовану на змагання, стримінг та взаємодію з глядачами [37].

Інвесторами виступають венчурні фонди, платформи краундфандингу або ж приватні спонсори. Успішні кампанії щодо збору коштів на продовження роботи над такими проєктами, як Star Citizen чи Hollow Knight: Silksong, демонструють можливість гравців напряму фінансувати розробників і брати участь у створенні продукту, а також виділяють їх ще більше як рушійну силу на ринку [38].

Контент-краєйтири ж дублюють інформаційний рівень та роблять

надбудову до продукту, створеного розробниками. Стримінг, створення летсплеїв, гайдів, відеооглядів, рецензій, подкасті – все це активно впливає на ретупацію, рівень продажів, охоплення ігор у перші дні після релізу, а також протягом подальшого існування [39]. Головне завдання розробників – дати привід для створення контенту і тоді цей конвеєр буде працювати в їхніх інтересах.

У підсумку табл. 1.2, всі учасники ринку існують у цільній екосистемі, що побудована інноваційними рішеннями, фідбеком, маркетинговій комунікації та залученості споживача. Сучасне положення справ на ринку таке, що недостатньо просто зробити хорошу гру – потрібно сплести навколо неї активну павутину в цифровій мережі і постійно слідкувати за нею.

Україна ж має немалий потенціал у ніші створення відеоігор через високий рівень підготовки кадрів, конкурентоспроможність цін, а також наявність аутсорсингових підприємств. Також у нас активні студії, які вже отримали визнання як хороших розробників – рік назад серія S.T.A.L.K.E.R (GSC Game World), а конкретно вихід другої гри з неї, спричинив не аби який резонанс не тільки в Україні, але й в цілому по світу. Також варто загадати про серії Sherlock Holmes (Frogwares) та Metro (4A Games) [13].

Якщо залишити поза увагою студії розробки, Україна також має немало навчальних платформ у ніші геймдеву, сервісів для локалізації відеоігор, а також професійні кіберспортивні організації як NAVI та HellRaisers. Але не всі важливі аспекти мають позитивний характер – досі є проблема з нестачею інституційного інвестування, неповний доступ до глобального маркетингу та недостатній супровід від держави [17].

До ключових тенденцій ринку належать:

1. надання можливості використовувати хмарний геймінг, що дозволяє грати у високоякісні ігри з відповідними вимогами на простіших пристроях [16];
2. інтегрування у механіку ігор NFT та блокчейн-технологій;
3. розвиток free-to-play моделей із мікротранзакціями;
4. використання доповненої та віртуальної реальності (AR/VR).

Ці тренди формують нові складнощі, які можуть стати новими можливостями для підприємницької діяльності в даній ніші – від етичних (частину з них – монетизацію, ігрову залежність – ми розглянемо в подальшому) до технологічних.

Інноваційність – одна з ключових умов розвитку геймерської індустрії. На даний момент саме вона показує здатність компаній реагувати на технологічні вдосконалення, постійну зміну споживчих уподобань, нові умови ринки і до того ж формує конкурентні переваги. Геймерська індустрія від самого початку розвивалася в тісній зв'язці з технологіями, і тому інновації тут мають не лише прикладне, але й стратегічне значення [18].

Одним з різновидів інновацій у геймерській індустрії є технологічні – впровадження нових рушіїв (ігри, розроблені на Unreal Engine мають куди більше можливостей для більш епічного позиціювання сюжетної лінії та графіки в цілому порівняно з іграми на Unity), використання ШІ для ренерування ігрового контенту в моменті ігрового процесу, розвиток доповненої реальності та використання хмарних розрахунків. Приймаючи до уваги весь цей перелік, можна створити куди більше реалістичні, глибокі, складні продукти, які здані по-різному реагувати на дії гравців, зл дарує унікальний користувацький досвід [19].

Також важливими є створення інновацій в жанрах, ігрових механіках та моделях гейміфікації та монетизації. Наприклад, виникнення жанру «battle royale», до якого належать такі ігри як Fortnite або PUBG, це яскравий приклад інновації, що вплинула на всю індустрію і змінила уявлення про геймплей [18].

Крім того, важливим стало оновлення організації роботи команд розробників і використання гнучких методів (agile, scrum). Пандемія COVID-19 також підштовхнула компанії до введення віддаленої форми праці. І тут важливою стає роль глобального аутсорсингу, бо українські розробники часто співпрацюють з міжнародними компаніями [21].

Окремо варто згадати про новітні бізнес-моделі, які виникли завдяки цифровим технологіям. Наприклад, free-to-play модель з транзакціями всередині гри, підписні сервіси по типу Xbox Game Pass або PlayStation Plus, і навіть

монетизація за допомогою NFT. Подібні моделі дають можливість компаніям заробляти не тільки на продажі ігор, а й на довготривалих стосунках з гравцями [22].

Безпосередній вплив інновацій на якість продукту та прибуток компаній ми визначили, проте на окремий розгляд варто взяти формування нової культури споживання цифрового контенту. Заохочення гравця до створення контенту по грі – інструмент одночасно і маркетингу, і інновацій [23].

Треба додати, що інноваціям в українській геймерській індустрії ще є куди розвиватися. Проаналізувавши, можна сказати, що головними обмежувачими факторами виступають обмежений доступ до венчурного капіталу та нестача інвестицій в розробку інновацій [24].

Кожна з ігор-титанів на ринку впровадила хоча б одну інновацію у своїй суті та закрила потребу гравців у необхідності якогось виду досвіду, для прикладу, Roblox, як слідує з таблиці 2.1, ввів організаційну інновацію та надав користувачам доступ до вільного UGC режиму, де вони вільні створювати контент, який забажають.

У таблиці 1.3 наведено приклади впроваджених інновацій у відомих ігрових продуктах.

Таблиця 1.3

Приклади інновацій у геймерських продуктах

Гра / продукт	Тип інновації	Суть інновації
Fortnite	Бізнес-модель	Безкоштовний доступ + in-game purchases
Cyberpunk 2077	Технологічна	Ray tracing, відкритий світ, мультигілковий сюжет
Minecraft	Продуктова	Відкриті редактори, модульність контенту
Half-Life: Alyx	Віртуальна реальність	Повна взаємодія в VR-середовищі
Roblox	Організаційна	Контент, створений самими користувачами

Джерело: побудовано авторкою на основі [19, 22].

Відтак, інновації в досліджуваній індустрії являються як інструментом підвищення технологічної та технічної складової продукту, так і ґрунтом для подальшого стратегічного розвитку компаній. Інновації забезпечують нові схеми

отримання прибутку, формують репутацію та відомість бренду, надають можливість конкурувати на світовому ринку та глибше занурюють гравця в гру. Для наших національних компаній інноваційна складова має стати основою для подальшого існування на глобальному ринку.

Сектор розробки ігор – один з надинамічніших секторів в економіці в цілому. Але, не дивлячись на зростаючий тренд глобаного ринку, підприємництво в цій ніші має низку проблем, що зупиняють розвиток підприємств, покладніше присутність на глобаних ринках та понижують привабливість в очах інвесторів [25].

Однією з найбільш актуальних проблем українських геймерських підприємств є недоступність фінансування. Незважаючи на швидке зростання ринку, стартапи не мають достатньо ресурсів на проведення досліджень та розробок, маркетингу та масштабування проєкту. Урядова підтримка та інституційне венчурне інвестування у цьому напрямку до сих пір не реалізовується на практиці повністю [26]. Це часто призводить до залежності від грантових програм або краудфандингу, до того ж обмежує еластичність у розробці продукту.

Наступне обмеження – кадрове, навіть з врахуванням високого рівня технічної освіти в Україні. Наявний дефіцит кадрів, що спеціалізуються конкретно на геймдеві і це стосується різних аспектів розробки – сценарного, художнього, звукорежисурного та продюсерського. Зачасту може бути дуже сильна з технічної точки зору команда, яка не має розуміння як створюється комерційно привабливий, а відповідно, і успішний продукт [27]. Якість організаційно-управлінської частини компанії, просування та способів монетизації падає.

Ще однією суттєвою перешкодою для українських розробників є неналежна системна державна політика щодо сприяння розвитку ігрової індустрії. Відсутня чинна законодавча база для регулювання питань авторського права на цифрові продукти, механізми пільгового оподаткування галузі, а також усталені інструменти фінансування спеціально для розробки ігор, поширені в ЄС

та Сполучених Штатах [28].

Відсутність достатньої міжнародної інтеграції – наступна проблема. Українським командам важко отримати доступ до світових платформ через мовний бар'єр, відсутність досвіду в презентації проектів західним інвесторам, низький рівень локалізації продукту [29]. Тому вони мають низьку активність на виставках, форумах та ігрових видавництвах.

В подальшому розгляді ситуації для українських розробників були виявлені такі перешкоди:

- великий рівень конкуренції від великих міжнародних розробників;
- швидка зміна трендів та інтересів аудиторії: проєкт за 1-2 роки розробки може втратити актуальність навіть до релізу;
- Домінування великих платформ таких як Steam, Epic Games Store, App Store, які встановили жорсткий перелік правил для ігор в їхніх додатках та комісійні, що складають до 30% від продажу [30].

Низька інноваційна активність деяких компаній – одна з постійних проблем. Маючи обмежений доступ до інновацій, відсутність стратегічного управління та обмежений рівень інвестицій у дослідження та розробки деякі проєкти обирають шлях копіювання вже існуючих ідей, які реалізувати передові компанії, замість унікального контенту[30]. Це спричиняє формування залежності від аутсорсу і вбиває повноцінну внутрішню інноваційну активність.

Основні проблеми геймерської індустрії та їхні наслідки для підприємництва підбили у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Основні проблеми підприємницької діяльності у геймінгу та їх наслідки

Проблема	Потенційний наслідок
Недостатнє фінансування	Неможливість реалізувати повний цикл розробки
Кадровий дефіцит	Низька якість продукту, затримки у релізі
Відсутність держпідтримки	Відтік фахівців, реєстрація за кордоном
Регуляторна невизначеність	Вразливість у сфері авторського права
Висока конкуренція	Зниження шансів виходу на ринок
Слабка інтеграція у міжнародну спільноту	Обмежений доступ до ринків, подій, платформ

Джерело: побудовано авторкою на основі [25–31].

Тобто, сукупність проблем підприємництва в досліджуваній індустрії обмежує реалізацію повного потенціалу даного сектору у нас в країні. Для усунення даних перешкод варто звернутися до запровадження інструментів, націлених на підтримку з боку держави, стимулювання досліджень та розробок, інвестицій в кадри та співпрацю з міжнародними компаніями.

1.2 Теоретичні основи формування інноваційних стратегій

В модерній економіці інновації – основний ключ до конкурентоспроможності та зростання підприємства. В наслідок цього, зростає роль інноваційної стратегії компанії, яка в свою чергу є низкою цілеспрямованих дій підприємства з ціллю створення, впровадження та комерціалізації нововведень, маючи за мету досягнути сталих конкурентних переваг у довгостроковій перспективі [40].

Інноваційна стратегія, на відміну від традиційної, зосереджується не лишень на раціоналізації використання ресурсів в наявності, а й також на пошуку нових способів зростання, радикальних змін та створенні нових ринків. Традиційна стратегія дозволяє адаптуватися до умов на ринку, інноваційна ж трансформує існуючі підходи – завдяки їм створюються продукти, що дають поштовх всій галузі, формується попит та змінюється поведінка споживачів у бік прогнозованої [41].

Згідно з поглядами Йозефа Шумпетера, інновації є рушієм економічного розвитку. Він розглядав їх як «нові комбінації» виробничих факторів, які створюють нові товари, процеси, ринки або джерела сировини [42]. Згідно з його дослідженнями, інновації – основне, чого має прагнути підприємець, його пряма функція як своєрідного «кріейтора», на відміну від звичайного бізнесмена.

Інший відомий дослідник — Крістофер Фріман — підкреслював системний характер інновацій і наголошував на важливості взаємодії між різними інституціями — бізнесом, наукою, державою. У його теорії важливе місце посідає поняття «національної інноваційної системи», в межах якої

формується стратегія інноваційного розвитку підприємств [43].

Майкл Портер, у свою чергу, вважав інновації однією з основних форм конкурентної переваги. Він наголошував на тому, що фірми мають розробляти стратегії не лише для реагування на зміни, а й для їхнього провокування. У його моделі «п'яти сил» стратегічне позиціонування передбачає не лише вибір ринкової ніші, а й активний вплив на неї за допомогою інновацій [44].

Виходячи з сучасних теоретичних підходів до розуміння інноваційної стратегії, її окреслюють як:

- неспинний процес, що має бути інтегрованим у загальну бізнес-стратегію;
- динамічну систему, яка змінюється відповідно до поведінки ринку та технологічних новаторств;
- засіб трансформації, який дає можливість змінити та переосмислити цінність продукту для кінцевого споживача.

Таблиця 1.5

Порівняння традиційної та інноваційної стратегії підприємства

Ознака	Традиційна стратегія	Інноваційна стратегія
Орієнтація	Підтримка стабільності	Створення новизни, змін
Сприйняття ризику	Уникнення ризику	Прийняття та управління ризиком
Джерело конкурентності	Витрати, ефективність	Ідеї, технології, унікальність
Механізм реалізації	Планування та контроль	Гнучкість, експерименти, гіпотези
Масштаб впровадження	У межах існуючого ринку	Створення нових ринків і моделей

Джерело: створено авторкою на основі [44].

Якщо на ринку висока турбулентність або ж наближається технологічний прорив в галузі, то інноваційна стратегія стає найліпшим засобом адаптації до цих умов. У такому разі, стратегія виступає не тільки інструментом для пристосування до змін, але й способом формування майбутнього підприємства в цілому. Тому в ідеалі, інноваційна стратегія – не лише напрям діяльності, але й частина суті самого підприємства [45].

В реальних же умовах, інноваційна стратегія має вигляд розробки нових

продуктів, оновлення виробництва, співпраці з R&D-центрами або ж запуску стартап-інкубаторів і т. д. В досліджуваній області це може бути впровадження нового, більш динамічного геймплею, ігрових механік, адаптації до стрімінгових платформ та майданчиків, а також дослідження нових моделей монетизації [46].

Тому, інновації – це не тільки протидія викликам, це ще й спосіб активного розвитку підприємства, вони дають можливість студіям в геймерському сегменті стати лідерами в умовах постійно мінливого ринку та високопрогресивної галузі.

Інноваційна стратегія – це багатогранний інструмент управління, який допомагає компаніям досягати своїх інноваційних цілей відповідно до їхніх внутрішніх ресурсів та зовнішнього середовища. Для ефективного впровадження цих стратегій вкрай важливо розуміти їх класифікацію, що дозволить вам адаптувати свій підхід до конкретних обставин вашої компанії [47].

Зачасту класифікацію інноваційних стратегій роблять спираючись на три основні критерії:

1. Ступінь новизни.

- Інкрементальні стратегії – орієнтовані на ступінчасте поліпшення продукції або ж процесів;
- Радикальні стратегії – створюють абсолютно нові рішення, що змінюють правила на ринку [48].

2. Направленість стратегії.

- Продуктова – розробка нових товарів і послуг;
- Процесна – поліпшення процесів, як управлінських, так і технологічних;
- Маркетингова – інновації у способах просування і продажу;
- Організаційна – впровадження нових моделей управління або структури [49].

3. Спосіб реалізації.

- Наступальні стратегії – передбачають активний вихід з інновацією на ринок для здобуття лідерства;
- Оборонні стратегії – спрямовані на збереження ринкових позицій і відповідь на дії конкурентів;

- Адаптивні стратегії – використовуються в умовах високої невизначеності для гнучкого реагування на зміни [50].

Серед теоретично та практично обраних стратегій, особливу увагу слід звернути на нижченаведені їх типи.

1. Стратегія технологічного лідерства

Ця стратегія базується на принципі першості при виводі на ринок інновації. Компанії агресивно інвестують у дослідження та розробки та ризикують, але існує шанс досягти монополії. Яскравими прикладами є Nintendo в індустрії ігрових консолей та Valve з платформою Steam [51].

2. Стратегія імітації

Замість того, щоб розвиватися самостійно, компанії адаптують існуючі інновації до власних конкретних потреб. Це економить ресурси та зменшує ризик, але вимагає гнучкості та швидкого реагування. Ця стратегія поширена серед розробників для мобільних пристроїв, які адаптують успішні ігрові ідеї до нових ринкових ніш [52].

3. Стратегія відкритих інновацій

Ця стратегія передбачає активну взаємодію із зовнішніми партнерами, включаючи інші компанії, спільноти та користувачів. У цьому випадку інновації не генеруються виключно всередині компанії. Наприклад, Roblox великою мірою залежить від контенту, створеного користувачами [53].

У табл. 1.6 наведено порівняння основних стратегій та їхні характерні особливості.

Таблиця 1.6

Основні типи інноваційних стратегій

Тип стратегії	Ключова ідея	Переваги	Недоліки
Технологічне лідерство	Бути першим з новацією	Високі прибутки, ринкове лідерство	Високі ризики, потреба у великих інвестиціях
Імітація	Використання існуючих рішень	Менші витрати, швидкість виходу	Відсутність унікальності
Відкриті інновації	Залучення зовнішніх джерел інновацій	Гнучкість, різноманітність ідей	Проблеми з ІР, координація

Джерело: побудовано авторкою на основі [51–53]

Тип інноваційної стратегії тісно пов'язаний з етапом життєвого циклу продукту. Наприклад, стратегія технологічного лідерства рекомендується на етапі впровадження, агресивні інновації для розширення – на етапі зростання, процесні або організаційні інновації для оптимізації витрат – на етапі зрілості, а стратегії радикальних змін або імітації для нових нішевих ринків – на етапі спаду [54].

Тому вибір інноваційної стратегії має бути гнучким та контекстно-залежним, враховуючи внутрішні можливості компанії та етап розвитку продукту, ринку та технологій. Грамотне поєднання різних стратегій може досягти стабільного розвитку в умовах технологічних змін, особливо в динамічних галузях, таких як ігрова індустрія.

Щоб сформувати ефективну інноваційну стратегію, потрібно передбачити комплекс заходів, який буде охоплювати послідовну поетапну аналітику, планування, вибір інструментарію та механізмів запровадження, а також контроль і оцінку результативності. Відмінність інноваційної стратегії полягає в орієнтованості на зміни, в яких відсутнє чітке ринкове підтвердження результатів, що викликає потребу в адаптивності та прогнозуванні [55].

Щоб сформувати інноваційну стратегію, варто притримуватися чіткого механізму дій, який, згідно з загальною логікою стратегічного менеджменту, складається з 5 головних етапів:

1. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища:

- вивчаються макроекономічні фактори (економічні, технологічні та політичні зміни) та галузеві тенденції;
- оцінюються внутрішні ресурси компанії (людські, фінансові та інноваційні);
- за використання аналітичних інструментів робиться PEST-аналіз, SWOT-аналіз, модель п'яти сил Портера та модель VRIO [56].

2. Визначення стратегічних цілей:

- цілі мають бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі (підхід SMART);

- встановлюється ієрархія цілей: стратегічні, тактичні та операційні [57];
3. Вибирається інноваційна стратегія:
- визначається тип стратегії (лідерство, імітація, відкриті інновації тощо);
 - оцінюється ресурсна база для впровадження;
 - оцінюється життєвий цикл продукту та рівень ризику [58].
4. Впровадження стратегії:
- розробка програми впровадження, графіку та відповідальних осіб;
 - старт пілотних проектів, тест ідеї та проведення ітерації;
 - залучення співробітників та створення культури інновацій [59].
5. Стратегічний контроль та коригування:
- оцінка результатів, таких як досягнення ключових показників ефективності (KPI) та виконання цілей;
 - організація зворотного зв'язку, а також відслідковування змін на ринку та нових ризиків;
 - коригування у разі виявлення відхилень [60].

Щоб забезпечити якісне планування, використовуються різноманітні інструменти для стратегічного аналізу:

- SWOT-аналіз – оцінює сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості та загрози;
- PEST-аналіз – оцінює політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори;
- VRIO-аналіз – аналізує ресурси на основі чотирьох критеріїв: цінність (V), дефіцитність (R), можливість повторення (I) та організаційність (O) [57];
- модель Портера – визначає інтенсивність конкуренції в галузі на основі п'яти факторів: конкуренція, нові учасники, замітники, постачальники та споживачі [56].

Утабл. 1.7 узагальнено інструменти інновацій та їхнє цільове призначення.

Таблиці 1.7

Інструменти стратегічного аналізу

Інструмент	Призначення
SWOT	Визначення внутрішніх і зовнішніх факторів
PEST	Оцінка макросередовища
VRIO	Аналіз унікальності ресурсів підприємства
5 сил Портера	Вивчення рівня конкурентного тиску

Джерело: побудовано авторкою на основі [56–58].

Задля ж визначення результативності впровадженої інноваційної стратегії використовують ряд ключових показників ефективності (KPI), таких як:

- рівень впроваджених інновацій (% від загального обсягу виробництва);
- частка доходу від продажу нових продуктів;
- скорочення циклу розробки (час виходу на ринок);
- збільшення частки ринку;
- показники інноваційної активності (кількість патентів, нові технології)

[59].

Регулярна оцінка KPI дозволяє виявляти тенденції, що змінюються в часі, та коригувати свою стратегію відповідно до нових обставин. Це особливо важливо в ігровій індустрії, яка швидко змінюється. У досліджуваній індустрії однією з головних рис є високий рівень інноваційності в порівнянні з іншими галузями. Стратегічне управління в ній неможливе без постійного впровадження інновацій, що охоплюють не лише ігри (продукти), а й бізнес-моделі, канали комунікації, технології розробки, розповсюдження та монетизацію. У цьому контексті розробка інноваційної стратегії має бути не лише ефективною, але й гнучкою, адаптивною та ітеративною [61].

Класичні моделі стратегічного управління (SWOT, Портера, Ансоффа, BCG-матриця) використовуються у геймдев компаніях, але з врахуванням високої динамічності досліджуваного середовища. Наприклад, традиційна модель Ансоффа (проникнення на ринок/розробка продукту/ринок/диверсифікація) в ігровій індустрії реалізується через:

- постійне розширення франшиз (Call of Duty, The Witcher) – розробка

продукту;

- вихід на нові платформи (мобільні, VR, консолі) – розвиток ринку;
- інтеграцію з фільмами, музикою та книгами – диверсифікацію [62].

Компанії також активно застосовують стратегічний підхід, випускаючи мінімально життєздатні продукти (MVP), а також гнучкі методології (Scrum, Agile) та безперервне тестування (beta, soft launch) [63]. Незалежні студії зазвичай впроваджують відкриті інновації, швидкі ітерації та пряму взаємодію зі своєю аудиторією. Маючи обмежені ресурси, вони покладаються на креативність та залучення гравців до створення контенту. Наприклад, Hollow Knight, гра, створена невеликою студією Team Cherry, ефективно використала Kickstarter та тестування спільноти для досягнення світового визнання [64].

AAA-компанії (Ubisoft, CD Projekt, Rockstar) розробляють довгострокові стратегії лідерства в інноваціях. Вони інвестують у нові технології (motion capture, ray tracing) та експериментують з відкритими світами, механіками та кінематографічними сюжетами. Їхні стратегії базуються на широкій екосистемі, включаючи власні платформи, лаунчери та хмарні сервіси [65]. Спільноти Open-source застосовують принципи спільної розробки стратегій. Наприклад, такі платформи, як Godot або Blender, створені для дизайну ігор, розробляються через розподілені інновації, обговорення roadmap у відкритому доступі та голосування користувачів [66].

У таблиці 1.8 наведено порівняння підходів різних типів студій до інновацій.

Таблиця 1.8

Порівняння стратегій інноваційного розвитку в геймдеві

Тип учасника	Стратегія	Особливості
Інді-студії	MVP, open innovation	Низький бюджет, унікальний стиль, прямий контакт із гравцями
AAA-компанії	Технол. лідерство, франшизи	Високий бюджет, довгі цикли, власна інфраструктура
Open-source спільноти	Децентралізоване стратегування	Спільне ухвалення рішень, гнучка адаптація

Джерело: побудовано авторкою на основі [64–66].

Ігрова індустрія активно інтегрує нові тенденції, які трансформують як природу ігор, так і їхні маркетингові та монетизаційні стратегії.

1. Метавсесвіт: концепція перехресної інтеграції платформ, ігор та соціальних мереж. Стратегія розвивається у напрямку створення моделі «гра як послуга» (Game-as-a-Service) [67].

2. NFT та блокчейн: стратегії монетизації, засновані на власності користувачів, такі як проекти Axie Infinity або The Sandbox. Екологічність, правове регулювання та стабільність моделі залишаються не вирішеними проблемами [68].

3. Agile-стратегія: швидка ітерація, регулярні оновлення та реагування на відгуки гравців. Це вимагає гнучкої структури управління та постійної взаємодії з користувачами [69].

1.3. Методичні підходи до розробки стратегії інноваційного розвитку підприємницької діяльності у геймерській індустрії

Стратегічне планування розвитку інновацій є ключовим компонентом діяльності корпоративного управління в умовах динамічного середовища та технологічних змін. Основною метою стратегічного планування є забезпечення довгострокової конкурентоспроможності шляхом систематичного впровадження інновацій. На відміну від традиційного оперативного або тактичного планування, стратегічне планування охоплює не лише внутрішні ресурси компанії, але й глобальні тенденції, ринкові ризики та науково-технічні інновації [70].

Загальні принципи стратегічного планування включають цілісність, гнучкість, адаптивність, систематичність та орієнтацію на майбутнє. Ключовою характеристикою є зосередженість на ефективному використанні ресурсів та їх розвитку, тобто створенні нових ринків, продуктів та бізнес-моделей [71].

Процес стратегічного планування інноваційного розвитку зазвичай реалізується через такі кроки:

1. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища
2. Визначення стратегічного бачення та цілей
3. Вибір інноваційної стратегії
4. Впровадження та забезпечення ресурсами
5. Моніторинг, оцінка результатів та стратегічне коригування [72].

Ці кроки не реалізуються лінійно, а слідує спіральній моделі, забезпечуючи постійну адаптацію стратегії до змін у ринковому та технологічному середовищі.

В ігровій індустрії стратегічне планування інновацій є критично важливим через високу конкуренцію за контент, швидкі зміни трендів та постійний попит користувачів на оновлення. Без чіткого стратегічного бачення компанії можуть не встигати за темпом та втратити актуальність на ринку [73]. Тому успішні компанії впроваджують цілеспрямовані інноваційні стратегії, які інтегрують маркетингові, технологічні, організаційні та продуктові інновації в єдину систему управління.

Розробка інноваційної стратегії для компанії вимагає використання відповідного методологічного підходу, який може систематизувати процес управління інноваціями. Вибір конкретного підходу залежить від розміру компанії, рівня інноваційної активності та характеристик галузі, в якій вона працює [74].

Найпоширеніші підходи включають:

- Цілеспрямований підхід – зосереджений на досягненні чітко визначених стратегічних цілей. Цей підхід визначає очікувані результати інноваційної діяльності та встановлює логічну основу для її реалізації. Він широко використовується в управлінні проектами, включаючи розробку ігор з фіксованими датами випуску [75].
- Системний підхід – розглядає компанію як цілісну систему, де інновації повинні охоплювати всі елементи: продукт, процеси, людей, структуру та культуру. В ігровій індустрії це означає не лише створення нових ігор, але й впровадження нових інструментів розробки, каналів

комунікації з користувачами та аналіз поведінки гравців [76].

- Процесний підхід – зосереджений на організації всієї інноваційної діяльності в логічній послідовності: генерація ідей → вибір → розробка → тестування → вихід на ринок. Він підходить для компаній з надійними механізмами досліджень та розробок та децентралізованими структурами [77].

- Адаптивний підхід – заснований на постійному стратегічному коригуванні до змінного середовища. Цей підхід особливо ефективний на нестабільних цифрових ринках, де ігри часто оновлюються та модифікуються на основі відгуків користувачів. Багато незалежних ігрових команд, що використовують бета-модель, застосовують цей підхід [78].

- Комплексний підхід – поєднує всі вищезазначені підходи для забезпечення гнучкості, цілісності та ефективності в процесі впровадження. Середні та великі компанії з розробки ігор зазвичай використовують цей підхід, поєднуючи стратегічне планування з експериментальними методами під час процесу розробки [74].

Цифрова індустрія, до якої і належить розробка ігор, має багато переваг, таких як адаптивність, швидка перевірка гіпотез та активна участь користувачів в інноваційному циклі. Це вимагає поєднання методологій, що зосереджені як на результатах, так і на процесах, доповнених гнучкими інструментами управління [78].

Ефективна розробка інноваційних стратегій в ігровій індустрії вимагає використання низки аналітичних інструментів для оцінки зовнішнього середовища, внутрішнього потенціалу компанії, конкурентного середовища та технологічних тенденцій. Розробка ігор є дуже динамічною, що вимагає постійного моніторингу ринку та стратегічних коригувань на основі результатів моніторингу [79].

SWOT-аналіз – це фундаментальний інструмент, який визначає сильні та слабкі сторони компанії, а також зовнішні можливості та загрози. В ігровому

секторі сильні сторони можуть включати унікальну ігрову механіку та активну базу шанувальників, тоді як загрози можуть включати насичення ринку та зміни в політиці платформ (таких як Steam та App Store) [80].

PESTEL-аналіз може аналізувати макросередовище на основі політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових факторів. Наприклад, державна підтримка розвитку AR/VR або креативних індустрій може бути поштовхом для інноваційних проривів [81].

VRIO-аналіз використовується для оцінки унікальності та значимості внутрішніх ресурсів компанії, таких як її власний рушій для розробки, високоспеціалізована команда та ліцензування інтелектуальної власності. Цінні, дефіцитні, важко імітовані та добре організовані ресурси є джерелами довгострокової конкурентної переваги [82].

Модель П'яти сил Портера допомагає оцінити рівень ринкової конкуренції. Ця модель враховує загрозу появи нових учасників, тиск споживачів, переговорну силу постачальників, заміщення продукту та інтенсивність конкуренції. У сфері розробки ігор існує жорстка конкуренція з боку великих корпорацій (таких як Ubisoft та EA), а також з боку численних незалежних студій [83].

На основі результатів стратегічного аналізу компанії можуть розробити низку стратегічних ініціатив, включаючи розширення ігрових функцій, адаптацію до нових платформ, запуск spin-off-продуктів та розширення на закордонні ринки. Одним із ключових факторів у прийнятті рішень щодо інновацій в ігровій індустрії є якісна інтерпретація результатів аналізу [84].

Процес стратегічного планування повинен встановлювати чіткі цілі для визначення напрямку інноваційного розвитку компанії. Це особливо важливо в ігровій індустрії, оскільки інновації впливають на кожен аспект діяльності, від ігрових ідей до моделей монетизації та взаємодії з користувачами [85].

Цілі повинні відповідати принципу SMART — конкретні, вимірювані, досяжні, релевантні та обмежені в часі. Наприклад, замість того, щоб ставити широку мету, таку як «розробити успішну гру», краще поставити мету на кшталт

«розробити мобільну гру та досягти щонайменше 100 000 завантажень протягом шести місяців після випуску».[86]

В ігровій індустрії стратегічні цілі можна класифікувати наступним чином:

- Продуктові цілі: розробка нових ігрових жанрів, запуск нових версій для іншої платформи та впровадження технології AR/VR.
- Маркетингові цілі: підвищення впізнаваності бренду, охоплення потенційних клієнтів та просування в ключових країнах.
- Фінансові цілі: досягти певного відсоткового збільшення продажів інноваційних продуктів та збільшити ARPU (середній дохід на користувача).
- Організаційні цілі: створити внутрішній відділ досліджень та розробок та впровадити гнучкі методи управління.[87]

Важливим елементом є розробка ключових показників ефективності (KPI), які можуть кількісно оцінити успіх інноваційної стратегії. Загальні KPI в ігровій індустрії включають:

- частку доходу від нових продуктів
- кількість релізів за цикл
- рейтинги ігор на різних платформах (Steam, App Store)
- щоденна кількість активних користувачів (DAU/MAU)
- дохід за перші сім днів після запуску (коефіцієнт утримання)[88].

У таблиці 1.9 наведені відповідності між стратегічними цілями та KPI.

Таблиця 1.9

Взаємозв'язок стратегічних цілей та індикаторів (KPI)

Стратегічна ціль	Індикатор (KPI)
Збільшити частку ринку	Частка ринку, темпи приросту продажів
Розробити нову гру з високою оцінкою	Середній рейтинг гри (Metacritic, Steam)
Залучити нових користувачів	DAU/MAU, кількість реєстрацій
Зменшити витрати на утримання гравців	CAC (вартість залучення користувача)

Джерело: побудовано авторкою на основі [88]

Отже, чіткий та добре визначений набір цілей і показників може забезпечити прозорість та контрольованість стратегічного розвитку інновацій,

що особливо важливо на постійно мінливому ринку цифрових розваг.

Вибір інноваційної стратегії є ключовим кроком у процесі стратегічного планування ігрових компаній. Хороша стратегія повинна відповідати поточному стану розвитку компанії, ресурсному потенціалу, ринковим можливостям та технологічним викликам [89].

Одним з ключових факторів стратегічного вибору є стадія розвитку компанії. Студії з розробки ігор можна розділити на три типи умовні типи:

- незалежні (інді) студії: обмежені ресурси, гнучкі організаційні структури, високий рівень креативності. Вони зазвичай використовують стратегії відкритих інновацій, краудфандинг, мінімально життєздатні продукти (MVP) та ітераційну розробку [90].

- студії середнього розміру: вони мають накопичений досвід успішних проектів та стабільний дохід. Гібридна стратегія, що поєднує внутрішню розробку, часткове використання зовнішніх рішень та співпрацю з інвесторами або видавцями, є для них більш доцільною [91].

- AAA-компанії: вони володіють значними фінансовими ресурсами та внутрішньою технологічною інфраструктурою; зазвичай використовують стратегію технологічного лідерства, інвестуючи в проривні інновації, розробляючи власні рушії та виконуючи масштабні проекти з глобальним впливом [92].

У табл. 1.10 співставлено цілі та ресурси компаній з видами інноваційних стратегій.

Таблиця 1.10

Вибір інноваційної стратегії залежно від типу геймдев-компанії

Тип компанії	Основні цілі	Доступні ресурси	Оптимальні стратегії
Інді-студія	Вихід на ринок, впізнаваність, унікальність	Обмежені фінанси, гнучкість	Open innovation, MVP, low-cost
Середня студія	Масштабування, стабілізація прибутку	Середній рівень капіталу	Комбіновані, партнерські
AAA-компанія	Глобальне лідерство, технологічні прориви	Значні інвестиції, кадри	Лідерство, R&D, проривні

Джерело: побудовано авторкою на основі [90–92].

Окрім ресурсів, ключовими факторами вибору інноваційної стратегії є позиціонування компанії на ринку, імідж бренду та цільова аудиторія. Наприклад, такі компанії, як Devolver Digital, зосереджуються на підтримці інноваційних незалежних проєктів, тоді як Epic Games поєднує лідерство на ринку з агресивним просуванням своєї платформи Unreal Engine — компонента свого стратегічного екосистемного підходу [93].

Тому інноваційні стратегії в ігровій індустрії повинні не лише відповідати розміру та можливостям компанії, але й бути достатньо гнучкими, щоб реагувати на зміни ринку, вимоги гравців та технологічний прогрес.

Після вибору типу інноваційної стратегії вирішальним кроком є розробка чіткого плану впровадження. Цей план включає планування ресурсів, поетапне впровадження дій та систему управління ризиками. У короткому життєвому циклі продукту та висококонкурентній ігровій індустрії ефективність та гнучкість впровадження інноваційних ініціатив мають першочергове значення [94].

Успішна реалізація обраної стратегії вимагає ретельної оцінки доступних та необхідних ресурсів.

- людські ресурси – створення команди розробників, що включає експертів з UX/UI, програмістів, аналітиків та виробничий персонал.
- фінансові ресурси – окреслення бюджету на розробку, маркетинг, тестування, запуск та підтримку.
- технічні ресурси – визначення з рушієм (Unity, Unreal Engine), серверною інфраструктурою, аналітикою в реальному часі та автоматизацією A/B-тестування [95].

Впровадження інноваційної стратегії зазвичай включає п'ять фаз:

1. Генерація ідей – дослідження потреб користувачів, аналіз ринку та мозковий штурм.
2. Прототипування – створення мінімально життєздатного продукту (MVP) або фрагмента функцій.

3. Розробка – створення ключових технічних завдань та контенту.
4. Тестування – збір відгуків та виправлення помилок.
5. Реліз – випуск, маркетинг та підтримка. [96]

В процесі впровадження інноваційної стратегії компанії стикаються з такими ризиками як затримка розробки, перевищення бюджету, технічні обмеження та негативна реакція ринку. Щоб їх мінімізувати, використовується:

- backlog-управління і гнучкі спринти (Scrum).
- попередній запуск (soft launch) на вибраній аудиторії.
- моделювання сценаріїв розвитку [97]

Моніторинг потрібен для постійного відстеження впровадження інноваційних стратегій на кожному етапі. У розробці ігор це допомагає оперативно реагувати на зміну ринкових умов та відгуки користувачів [98]. Контрольні точки (milestones) встановлюються на ключових етапах, таких як завершення прототипу, внутрішнє тестування та запуск рекламних кампаній. До основних метрик належать:

- DAU/MAU (щоденна/місячна активність користувачів).
- Retention rate (утримання користувачів на 1/7/30 день).
- САС (вартість залучення користувача).
- CLV (довічна цінність користувача).
- СРІ (вартість встановлення гри) [99].

Залежно від розміру проекту, оцінка ефективності може проводитися щотижня (для незалежних команд) або щомісяця (для великих студій). Гнучке управління означає коригування цілей або методів на основі проміжних результатів [100].

Відгуки користувачів відіграють вирішальну роль в ігровій індустрії, що найкраще ілюструють відгуки на Steam, Discord та соціальних мережах. Аналітичні інструменти, такі як GameAnalytics та Unity Analytics, можна використовувати для автоматичного запису поведінки гравців та виявлення «вузьких місць» у процесі гри [101].

Стартапи з розробки ігор часто не мають значного фінансування, але

перевершують себе у швидкості прийняття рішень, креативності та тісною взаємодією зі спільнотою. Це дозволяє їм ефективно впроваджувати адаптивні стратегії [102].

Наприклад, Frogwares Studio поєднує самостійну публікацію, гранти та регулярну взаємодію зі спільнотою. Інша студія, GSC Game World, демонструє відкриті інновації, публікуючи внутрішні журнали розробки для S.T.A.L.K.E.R. 2 та збираючи відгуки через Discord та форуми [103].

Найпоширеніші підходи, що використовуються незалежними командами, включають:

- Lean Startup: швидкий запуск, збір відгуків та коригування.
- використання канбан або Scrum-дошки для побудови робочих процесів.
- партнерство з місцевими акселераторами або участь у марафонах зі створення ігор [104].

Акселератори (наприклад, Sector X, Sigma Software Lab) надають менторство, інфраструктуру та мережі. Національні проекти (наприклад, Ukrainian Startup Fund) підтримують ідеї на етапі прототипування. Краудфандингові платформи (наприклад, Kickstarter, GameFound, Indiegogo) також активно залучаються до фінансування [105].

Міжнародна ігрова індустрія є моделлю ефективної реалізації стратегічних інноваційних ініціатив, особливо в контексті швидкого розвитку цифрових технологій. Світові лідери ринку CD Projekt, Epic Games та Riot Games продемонстрували сильну інтеграцію інновацій у стратегічне управління [106].

CD Projekt RED, розробник серії «Відьмак» та Cyberpunk 2077, базує свою довгострокову стратегію на власному рушії REDengine та моделі розробки з відкритим світом. Ключовими елементами цієї стратегії є прозорість процесів (наприклад, публікація планів оновлень та розкриття стратегічних ризиків інвесторам) та взаємодія зі спільнотою через відкриті форуми та механізми зворотного зв'язку.[107]

Riot Games, найбільш відома за League of Legends, реалізує стратегію

диверсифікації контенту через багатопродуктову модель (ігри, кіберспорт та мультсеріали). Компанія активно використовує методи прийняття рішень на основі даних, приймаючи стратегічні рішення на основі аналізу поведінки користувачів.[108]

Epic Games, розробник Unreal Engine та Fortnite, застосовує стратегію зростання екосистеми, використовуючи свій рушій як платформу для незалежних розробників. Компанія інвестує у розробку відкритих інновацій, пропонуючи рушій безкоштовно, проводячи змагання та програми акселерації.[109]

Участь спільноти відіграє вирішальну роль у формуванні стратегій у досліджуваному секторі. Платформа Steam використовує механізм відкритого бета-тестування, що дозволяє гравцям удосконалювати гру до офіційного її релізу. Такий підхід знижує ризик та підвищує лояльність користувачів.[110]

Глобальні платформи також підтримують інноваційні стратегії, зокрема:

- Kickstarter – інноваційна платформа для краудфандингу ігор
- GameFound, Fig – платформи, розроблені спеціально для розробників ігор
- Epic MegaGrants – програма фінансування незалежних розробників Epic Games
- Unity for Humanity – підтримка соціально значущих ігрових проектів [111].

Тому міжнародний досвід показує, що синергія між технологічною інфраструктурою, комунікаційними стратегіями, партнерством та залученням користувачів є вирішальною в процесі створення цінності.

Вивчаючи методологію інноваційних стратегій розвитку підприємницької діяльності в ігровій індустрії, ми виявили, що ефективні стратегії повинні бути адаптивними, комплексними та ресурсоінтегрованими.

ВИСНОВКИ до розділу I

1. Геймерська індустрія – частина індустрії інформаційних технологій – є зразком того, що підприємницька діяльність може бути ефективно впроваджена на основі постійних інновацій. Сектор відеоігор розвивається надзвичайно стрімкими темпами, тож компанії, які знаходяться в цій галузі, в кожному кварталом стикаються з новими технічними викликами та можливостями. Здатність до швидкого адаптування до нових вимог споживачів та технологічного прогресу – один з основних факторів успіху в цій індустрії.

2. Підприємницька діяльність в досліджуваному секторі є важливою частиною не тільки економіки країни, але має й глобальний вплив. В Україні геймерська індустрія є важливим сектором, що забезпечує створення нових робочих місць, залучає інвестиції, а також спричиняє розвиток технологій, що в подальшому дозволяє країні інтегруватися в глобальні цифрові ринки.

3. Міжнародна ігрова індустрія є моделлю ефективної реалізації стратегічних інноваційних ініціатив, особливо в контексті швидкого розвитку цифрових технологій. Світові лідери ринку CD Projekt, Epic Games та Riot Games демонструють тісну інтеграцію інновацій у стратегічне управління.

4. Класичні моделі стратегічного управління (SWOT, Портера, Ансоффа, BCG-матриця) використовуються у геймдев компаніях, через постійне розширення франшиз (Call of Duty, The Witcher) – розробка продукту; вихід на нові платформи (мобільні, VR, консолі) – розвиток ринку; інтеграцію з фільмами, музикою та книгами – диверсифікацію.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ГЕЙМЕРСЬКОЇ ІНДУСТРІЇ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ

2.1 Світова геймерська індустрія: ключові показники та тенденції

Глобально геймерська індустрія займає важливе місце як високотехнологічний сектор глобальної цифрової економіки. Якщо брати до уваги масштаби ринкової капіталізації та величину доходів, то вона йде на ряд вище разом узятих музичної та кіноіндустрії, показуючи при цьому стрімке зростання. На момент 2025 року, сумарний дохід глобального ринку ігор прогнозується в приблизно 190 млрд доларів США, це 0,2% від загального світового ВВП.

У таблиці 2.1 наведено динаміку доходу за 2020-2025 року ігрової індустрії загалом з поділом на основні сегменти пристроїв, такі як мобільні ігри, ПК-ігри та ігри на консолях.

Таблиця 2.1

Глобальний дохід ігрової індустрії за сегментами у 2020-2025 рр.

(млрд доларів США)

Рік	Мобільні ігри	ПК-ігри	Консольні ігри	Загальний дохід	Темп росту
2020	~86.0	~37.0	~54.0	177.8	–
2021	~98.5	~39.8	~54.0	192.7	+8.4%
2022	92.2	~40.0	~51.8	184.4	–4.3%
2023	~89.0	~40.5	~53.4	183.9	+0.5%
2024	~100.0	~39.0	~43.5	182.7	–0.7%
2025	103.0	39.9	45.9	188.8	+3.4%

Джерело: побудовано авторкою на основі звітів Newzoo (2020-2024), дані за 2025 прогнозні від того ж джерела [132-135]

Аналізуючи таблицю, за досліджуваний проміжок часу глобальний ринок відеоігор зріс з ~\$178 млрд до ~\$189 млрд. Піковий період спостерігався у 2021 році по причині буму під час пандемії, після чого стався невеликий спад у

очікуваних межах. Від 2023 ситуація стабілізувалася і ринок продовжує невпинне зростання, в середньому $\sim 1,2\%$ за рік.

У подальшому, за прогнозами, ринок зросте ще суттєвіше, конкретні аналітичні дані продемонстровано на рис. 2.1



Рис. 2.1 Прогнозовані обсяги ринку ігор

Джерело: створено авторкою на основі [169].

Мобільні ігри перманентно приносять близько половини глобального доходу від ігор, для прикладу, в 2024 р. на них припало $\sim 49\%$ ($\sim \$92$ млрд). В 2020 році через пандемію їх частка зросла до $\sim 52\%$, проте в наступні два роки просіла на $6,4\%$ через насиченість ринку, особливо в Азії. Але мобільні гравці є все ще дуже привабливою часткою ринку, так як поріг входження подібних гравців куди нижче – телефони є багато в кого, на відміну від повного ПК-сетапу. [136]. Для прикладу, нижче на рис. 2.2 детальніше наведені глобальні доходи від різних сегментів.



Рис. 2.2 Глобальні доходи від різних сегментів за 2023 рік.

Джерело: створено авторкою на основі [168].

Консолі та ПК приносять же іншу половину від прибутку. Консолі були на піку в 2020-2021 через випуск PS5 від SONY та підвищені прибутки через пандемію і також мали спад після неї по причині відсутності великих релізів та відкладеному релізу частини ігор [137].

ПК-сегмент же найменший (20-24% ринку), але показує велику стабільність протягом років, зростає наразі він в більшості через азійську частку у вигляді Південної Кореї та Китаю – у 2023 році дохід від ПК-ігор виріс на 8,4% по причині успіхів великих китайських компаній (HOYOVERSE, TENCENT) та їхнім крос-платформеним тайтлам (для прикладу, Honkai Star Rail, Genshin Impact). На противагу Азії, ПК-сегмент на Заході стагнується або ж показує ознаки спаду, особливо у старих live-сервіс іграх [134, 138].

Таблиця 2.2 демонструє динаміку чисельності геймерів в 2020-2025 роках, а також їх регіональний розподіл за ключовими регіонами.

Таблиця 2.2

Чисельність гравців у світі та за регіонами, 2020–2025 (млн осіб)

Рік	Гравців у світі	Азійський регіон	Європа	Півн. Америка	Латинська Америка
2020	~2700	1447 (54%)	386 (14%)	210 (8%)	266 (10%)
2021	~2 900	1530 (53%)	400 (14%)	218 (8%)	287 (10%)
2022	~3 200	1660 (52%)	435 (14%)	226 (7%)	326 (10%)
2023	~3 340	1740 (52%)	445 (13%)	234 (7%)	341 (10%)
2024	~3 425	1820 (53%)	454 (13%)	242 (7%)	356 (10%)
2025	~3 578	1896 (53%)	465 (13%)	249 (7%)	372 (10%)

Джерело: створено авторкою на основі [139-142]. Кількість гравців рахується як активні гравці на рік (ті, хто грає у відеоігри хоча б раз на рік); враховані всі платформи.

Кількість гравців зростала протягом всіх досліджуваних років – з 2,7 млрд у 2020 році до 3,58 млрд по прогнозах 2025 р, тобто, аудиторія зросла на 30% за 5 років. Проте, можна стверджувати факт того, що обсяги глобальної залученої в сектор аудиторії досягли своєї стелі – на даний момент, близько 60% інтернет-користувачів грають в ігри хоча б раз на рік [134]. Щодо регіонального розподілу, найбільшою мірою виділяється Азійський регіон – там мешкає близько половини всіх геймерів планети. Левова частка припадає на Китай, Південну Корею та Японію – показник проникнення відеоігор серед населення цих країн коливається в межах 58-67%. Така динаміка виникає насамперед через мобільних гравців, адже в Азії найбільша кількість користувачів смартфонів [142].

Ринки Європи та Латинської Америки співрозмірні, проте європейський ринок є зрілим та насиченим через старіння населення та його повільний приріст. Тоді як Латинська Америка достатньо швидко розвивається, зокрема в таких країнах як Мексика, Бразилія, Аргентина та Колумбія [142].

США та Канада мають найменшу регіональну аудиторію, більша кількість потенційних геймерів вже була охоплена, тому приріст важко назвати стрімким. По прогнозам, на 2025 рік активних гравців в Північній Америці буде ~249 млн

– отже, майже кожен американець чи канадець, який користується інтернетом, хоча б іноді грає в ігри.

Інвестиційна активність у геймдеві переживала справжній бум у 2020-2022 роках, протягом цього періоду кожен рік фіксувалися нові рекордні кількості угод. В табл. 2.3 подано основні показники щодо кількості та вартості угод в секторі.

Таблиця 2.3

Угоди та інвестиції в ігровій індустрії, 2020–2024

Рік	Кількість закритих угод	Сумарна вартість угод, млрд \$
2020	206	13,2
2021	1159 (≈765 тільки інвестицій)	35,6 (інвестиції) + 109,4 IPO
2022	782	55,7
2023	567	85,1
2024	665	23,2

Джерело: побудовано автором на основі [143-146].

Примітки: дані за 2022–2024 рр. надано за методологією InvestGame (тільки закриті угоди; для 2022 р. не враховано анонсоване на той момент поглинання Activision Blizzard). Стрімкий стрибок вартості угод у 2023 р. зумовлений як раз закриттям угоди Microsoft–Activision (\$68.7 млрд); без урахування цього мега-поглинання сумарна вартість угод 2023 р. навпаки впала до ~\$16.4 млрд [144]. Для розуміння, наскільки ж зросла інвестиційна активність в секторі з початком пандемії – у 2019 році обсяг ігрових M&A та венчурних угод оцінювався лише у ~\$5 млрд доларів США [147]. В 2020 ж році відбулося 206 угод вартістю ~\$13.2 млрд доларів США, тобто зростання утричі. 2021 рік можна сміло вважати «роком злиттів та поглинань» в досліджуваному секторі – відбулася не одна історично найбільша угода, серед них – Microsoft заявила про купівлю ZeniMax/Bethesda за \$7.5 млрд, EA – про купівлю Glu Mobile за \$2.4 млрд, Tencent – про придбання Sumo Digital за ~\$1.3 млрд. Якщо поглянути на статистику за попередні роки, то 2021 рік перевищив сумарні показники за

попередні шість років разом узяті [143]. Посприяв підвищенню показників і той факт, що саме у 2021 році на біржу вийшли такі гравці як Roblox, AppLovin, Krafton (PUBG) та Playtika [148].

2023 рік показав неоднозначну картину – кількість угод скоротилася майже наполовину, обсяг приватних інвестицій вправ на 80%, але загальна вартість зросла через закриття угоди Microsoft–Activision на \$68.7 млрд доларів США. У 2024 році ж активність відновилася без подібних мильних бульбах як угода Microsoft–Activision. Наскільки б великим не здавався ринок відеоігор, скільки б гравців на ньому не було, проте більшу частину доходів отримують декілька найбільших компаній. Нижче, в табл. 2.4 наведено дохід провідних світових корпорацій станом на 2022-2023 роки та оцінку частки ринку.

Таблиця 2.4

Найбільші компанії ігрової індустрії та їхні доходи за 2022-2023 рр. (прибутки від ігрового сегменту)

Компанія (країна)	Річний дохід від ігор, млрд \$	Оцінка частки ринку
Sony Interactive Entertainment (Японія/США) – PlayStation	~31.0	~16%
Tencent (Китай) – Tencent Games	~25.5	~13%
Microsoft (США) – Xbox + Activision Blizzard (№3)	~21.5	~11%
Nintendo (Японія) – Nintendo Switch	~11.5	~6%
NetEase (Китай) – NetEase Games	~11.5	~6%
Activision Blizzard (США) – тепер частина Microsoft	~8.0	~4%
Electronic Arts (США)	~7.6	~4%

Джерело: побудовано автором на основі [149].

Примітки: враховано доходи від ігрового програмного забезпечення і сервісів, для Sony і Nintendo включено також продаж консолей. Частка ринку розрахована орієнтуючись на ~\$200 млрд загального річного обороту індустрії.

Саме Sony та Tencent протягом останніх років виборюють перше місце серед видавців ігор. Різниця в тому, що Sony Interactive Entertainment (ігровий

підрозділ Sony) виграє за рахунок продажу заліза та підписок у своїй екосистемі, а перевага Tencent у випуску мобільних ігор.

Tencent відомий своїми хітовими проєктами, такими як Honor of Kings, PUBG Mobile, а також тим, що має частки у багатьох світових студіях, для прикладу (Riot Games, Epic Games, Ubisoft та десятках інших) [149].

Microsoft займає зараз третє місце завдяки покупці Activision Blizzard у 2023 році, активно розвиваючи сервіс Xbox Game Pass, який за оцінками перевищив 35 млн користувачів на момент 2024 року – для порівняння, сервіс PS Plus від Sony має більше 47 млн підписників[150]. Також, по заявам Microsoft планує зайняти ще більшу частку серед виробників консолей до 2026 року, що проілюстровано на рис.2.3.

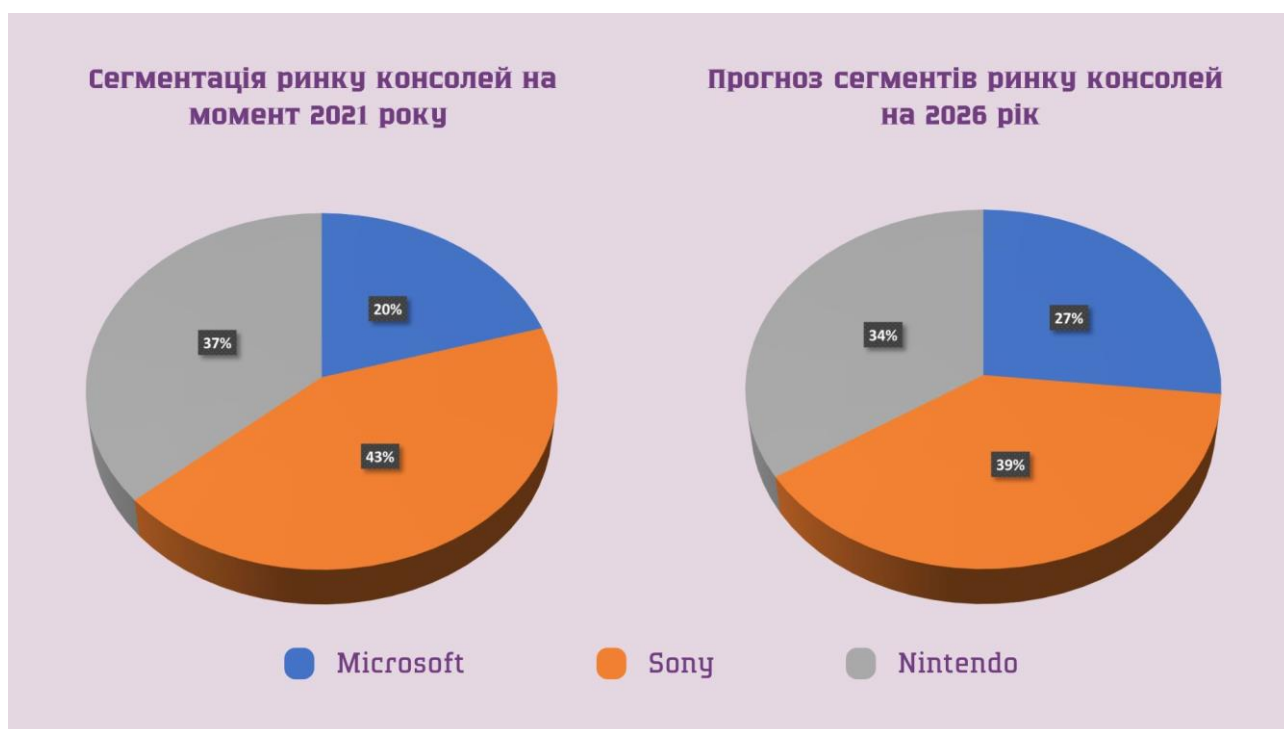


Рис. 2.3 Різниця в частках ринку виробників консолей за 2021 прогнозований 2026 рік.

Джерело: побудовано авторкою на основі [170].

Nintendo займає четверте місце за рахунок продажів своїх портативних консолей Nintendo Switch – на 2023 рік вони розкупилися кількістю понад 129 млн пристроїв [149]. Хоча компанія має менші масштаби в порівнянні з

наведеними вище, проте має багато відданих фанатів за рахунок таких франшиз як Mario, Zelda та Pokémon.

NetEase – другий китайський гравець в топ-5 і як раз і закриває його. Відомий він завдяки MMORPG Fantasy Westward Journey та мілких ігор для мобільних пристроїв, проте останнім часом активно інвестує у різні західні студії [149].

Варто зазначити, що у десятці лідерів китайські компанії займають близько 50% - окрім згаданих Tencent і NetEase, до десятки входить також юридично сингапурська компанія HoYoverse, яка має китайські корні і до 2023 року була відома як miHoYo (на даний момент де-юре, компанія належить HoYoverse, проте де-факто, весь склад розробників та управлінців базується саме в Китаї).

Сукупна частка ринку топ-10 компаній все ще знаходиться в межах 30-35%, тобто, попри мільярдні обороти «китів», загально ринок достатньо фрагментований через сотні середніх і дрібних студій [149].

За період 2020-2025 років ринок побачив низку структурних змін, а також виникли ключові тренди, за якими зараз слідують великі студії, формуючи розвиток галузі – від технологічного аспекту по типу хмарного геймінгу до зміни у моделях монетизації.

Насамперед варто зазначити вплив пандемії, адже після підйому під час неї ринок нормалізувався, водночас змінюючи патерни поведінки гравців. Після пандемії геймери почали дещо менше часу приділяти іграм, для прикладу у 2023 році середній час у грі став на чверть меншим, аніж у 2021 на піці [138].

Споживачі стали більш вибірковими та хіт-орієнтованими (GTA V, CoD Warzone, Fortnite, Roblox, Genshin Impact, тощо), за даними Newzoo, у 2023 році лише 43 найпопулярніші ігри згенерували 90% нових грошових надходжень індустрії, а 66 найбільш популярних тайтлів отримали 80% загального ігрового часу.

Одночасно з тим, такий сегмент ринку як фізичні продажі ігор майже що зник – наразі лишень 5% тайтлів продаються у фізичних примірниках. Є тенденція на підпискові сервіси або ж онлайн-крамниці по типу PS Store та Steam

– це принесло зміни у моделі монетизації, видавці орієнтуються на підхід «гра як послуга», а не гра як одноразова покупка.

Один з основних технологічних трендів за останні роки – хмарний геймінг. Його суть в тому, щоб збільшити кількість потенційних гравців в ігри з високими технічними вимогами до пристроїв за рахунок того, щоб дати можливість грати в них користувачам зі слабкими пристроями. Сервіси такі як Xbox Cloud Gaming, GeForce Now, PlayStation Now/Plus, Amazon Luna дозволяють грати у вимогливі тайтли на слабких пристроях, бо по суті обчислення відбуваються на віддалених серверах, а не на самому пристрої, де запущена гра. І якщо у 2020 році ринок хмарного геймінгу оцінювався в 0,6 млрд доларів США, то на 2025 за прогнозами він сягне 8 млрд доларів США. Проте, абсолютний дохід поки невеликий, бо становить менше 2% від загального. На момент 2023 року, близько 32 млн геймерів користувалися хмарними сервісами, найпопулярнішим є NVIDIA GeForce Now з кількістю зареєстрованих користувачі 25 млн. Наразі хмарні сервіси відкривають доступ до якісних AAA-ігор на мобільних пристроях і Smart TV без якісного заліза, що в подальшому може змінити індустрію так само, як Netflix перевернув телебачення [151].

Не відходячи далеко від теми Netflix та підписок, варто згадати за підписні моделі монетизації для ігрового контенту. Той же Xbox Game Pass, запущений Microsoft у 2017 р., до 2023 року набрав ~35 млн підписників і закріпився з назвою «Netflix для ігор». Сервісні підписки стали одним з ключових напрямів монетизації, адже най вони і не приносять основної частини прибутку, проте формують лояльність аудиторії та стабільний потік коштів для компанії. Разом з тим виникла боротьба за підписника – Microsoft купує студії, щоб зробити Game Pass привабливішим за рахунок більшої кількості ігор, Sony ж наголошує на ексклюзивних новинках, що продаються за преміальною ціною, аби не девальвувати вартість контенту у підписці.

За останніми даними, підписки на даний момент не замінюють, а доповнюють звичні нам прямі продажі або ж F2P-моделі. Якщо ж

роздивлюватися довгострокову перспективу, то передплатна модель може стати одним з основних способів монетизації на ринку.

Декілька років тому, в 2021-2022 роках, окрім понять F2P та P2W, з'явився термін «play-to-earn». Полягав він у так званій моделі «грай-щоб-заробити» і виник з впровадження блокчейн технологій, NFT та криптовалют у ігри. Далеко не одна гра намагалася створити продукт на основі NFT, який мав би свою власну економіку, 2021 рік справді став піком в плані інвестицій, так як половина угод, пов'язаних з іграми, приходилася саме на блокчейн-ігри. Але тренд як розпочався, так і осів на дно – після краху криптовалютного ринку на початку 2022 року. У 2023 році інвестиції в даний сектор впали на 72%, багато проєктів закрилося. Переважно, «традиційні» гравці негативно сприйняли блокчейн-ігри, тому їхня доля поки що – бути нішею (колекційні NFT-предмети, мета-всесвіти, вторинні ринки скінів), доки не з'явиться гігант, що може зробити прорив у цій області. Але наразі такі компанії як Epic Games та Ubisoft не відмовляються повністю від цього напрямку [146, 152].

ШІ-технології впевнено стали частиною нашого життя починаючи з кінця 2022 року і залишили свій відбиток і на ігровій індустрії також. ШІ використовується для генерації контенту, озвучення NPC, анімацій у процесі створення ігор, а також для адаптивного геймплею в процесі самої гри. Для невеликих розробників це шанс пришвидшити розробку, для великих – надати гравцям новий, більш персональний досвід. Можливості просто безмежні – те ж саме Skyrim чи Fallout давно запровадили адаптивне спілкування NPC з гравцем за допомогою модів з ChatGPT. Також спостерігається підвищена інвестиційна активність навколо стартапів, що займаються машинним навчанням для аналітики гравців, миттєвої генерації рівнів, фільтрації контенту. Все це в майбутньому допоможе ліпше сегментувати аудиторію та пропонувати персоналізовані товари в F2P-іграх з мікротранзакціями [153].

Саме основне питання для ігор – монетизація, адже від цього залежить її успішність і чи зможе вона продовжувати існувати. За останні 5 років фраза

«грати можна безкоштовно, але за прогресію треба платити» стала майже нарративом для F2P-моделі.

F2P-модель стала домінуючою на мобільних пристроях і розповсюдилася на ПК та консолях. Мікротранзакції або ж донат для частини нині популярних ігор є основним джерелом прибутку, що дозволяє розтягнути строк отримання коштів від гри на роки, на відміну від одноразової покупки. В середньому, середній гравець витрачає близько 120 доларів на рік на контент. Все це йде на оплату підписок, бойових перепусток, лутбоксів та ігрової валюти. З особистого досвіду авторки, гравець в якого є така можливість, може витратити в місяць по такій системі около 20 доларів (за відсутності цікавого контенту). В місяці ж, коли ж розробники роблять велику ставку на маркетинг, сума може сягати від 100-200 доларів, до тисячі чи двох в країнах з вищим середнім рівнем доходу. Одною з прогресивних моделей стали так звані Battle Pass, які масово запровадила Fortnite у 2018 році, а зараз же без них не обходиться майже жодна онлайн-гра – від від Call of Duty до Genshin Impact [142].

Великі AAA-проекти також змінили підхід до ціноутворення – з 2020 року всі видавці почали підіймати вартість тайтлів з 60 доларів до 70, а деяких випадках – до 80 доларів за стандартне видання. Звичайно, гравці невдоволені подібним обставинам, але компанії пояснюють це зростанням бюджетів на розробку [142].

За останні 5 років зміни відбулися і в прямій рекламі в іграх, в більшості вона застосовується саме в мобільному сегменті. Після зміни політики Apple в 2021 році багатьом іграм стало складно таргетувати рекламу, але розробники знайшли вихід з впровадженням native ads та винагородних реклам [140].

З появою таких успішних проєктів як Roblox, виникла тенденція на залучення до створення контенту самих гравців, так звана UGC-модель. Автори створюють в редакторах контент для таких же гравців як і вони, за що отримують свою частку доходу. Для прикладу, Roblox у 2021 році виплатив авторам UGC-контенту більше 500 млн доларів США. Також, успішно скористалися подібною моделлю Fortnite Creative та Minecraft Marketplace, а декілька тижнів тому, в

жовтні 2025 року, Genshin Impact також випустила режим з аналогічним концептом, щоправда, гравців він скоріше обував, аніж порадував.

2.2 Стан, перспективи розвитку та особливості підприємницької діяльності геймерської індустрії в Україні

Українська індустрія відеоігор стрімко розвивалася протягом останнього десятиліття. На початку 2010-х років в Україні було близько 20 студій, станом же на 2021 рік їх кількість зросла до понад 100, кількість працюючих в них – понад 20 000 фахівців [154].

Більшість з згаданих студій займаються розробкою власних ігрових проєктів (близько 70% компаній), інші ж обрали напрямок аутсорсу та сервісів для інших розробників. Майже всі (90%) орієнтовані на глобальний ринок і розвиваються за власний кошт, в наслідок чого – майже весь продукт експортується і його сумарна аудиторія сягає 770-800 млн гравців у світі [155,156].

Внутрішній же ринок в рази скромніший – за 2019 рік 15,5 млн геймерів з України витратили на ігри близько 203 млн доларів США, в порівнянні –світовий ринок сягнув 152 млрд доларів. Це демонструє, це більша частка доходів українського геймдеву йде саме з-за кордону [157].

Український геймдев охоплює як вітчизняні студії, так і глобальні компанії з офісами розробників в Україні. Найбільшими місцевими роботодавцями є студії та аутсорсингові компанії, що розробляють мобільні F2P ігри та AAA-проєкти для ПК або ж консолей. Десятка ж найбільших розробників в Україні станом на 2023 рік наведена в табл. 2.5.

Найбільші розробники ігор в Україні станом на 2023 рік

№	Компанія (офіси в Україні)	Тип діяльності	Співробітники в Україні (± зміна)	Технічні фахівці (% штату)
1.	Playrix (Київ, Харків)	продукт, видавець	1273 (-224)	839 (66%)
2.	Room 8 Group (Київ, Львів)	аутсорсинг	1057 (+136)	806 (76%)
3.	Plarium (Харків, Київ, Львів, Одеса)	продукт, видавець	903 (-73)	758 (84%)
4.	Ubisoft (Київ, Одеса)	продукт, видавець	827 (-348)	756 (91%)
5.	Gameloft (Харків, Львів)	продукт, видавець	641 (-9)	611 (95%)
6.	Wargaming (Київ)	продукт, видавець	434 (-104)	367 (85%)
7.	Pingle Studio (Дніпро, Київ, Львів)	аутсорсинг	421 (+71)	390 (93%)
8.	G5 Entertainment (Харків)	продукт, видавець	390 (-59)	312 (80%)
9.	Kevuru Games (віддалено з України)	аутсорсинг	350 (-50)	280 (80%)
10.	WhaleApp (Київ, Дніпро, Вінниця)	продукт (mobile)	261 (-164)	222 (85%)

Джерело: побудовано авторкою на основі [158].

Примітка: у наведеному в таблиці списку не вказана досліджувана авторкою GSC Game World, по причині, що частина команди знаходиться в офісі в Празі, з 2022 року. Це призвело до офіційного виключення GSC Game World з даної статистичної вибірки. Водночас GSC Game World є однією з найбільших та найвідоміших ігрових компаній в Україні, яка розробляє свій флагманський проект S.T.A.L.K.E.R. 2: Heart of Chernobyl, а її основний відділ досліджень та розробок і адміністративні офіси розташовані в Києві.

Такі студії як Playrix, Plarium, Ubisoft розробляють свої ігри, аутсорсингом ж з перелічених в таблиці компаній займаються Room 8, Pingle, Kevuru. Важливо

зазначити, що більшість з вказаних провідних компаній є представництвами міжнародних видавців: цілих шість із десяти компаній мають іноземне походження або центральні офіси за кордоном, тоді як чотири мають повністю українське походження. Це відображає загальний тренд – 3/4 студій, що працюють в Україні, мають штаб-квартири в Україні, але водночас сектор орієнтується та інтегрований у світовий ринок. Більша кількість знаходиться в Києві, за ним лідирують Одеса, Дніпро, Харків та Львів [159, 160].

Ще до війни кількість студій-розробників ігор в Україні перевищувала 100 і не падала нижче цього рівня. За оцінками експертів, у 2018 році в Україні працювало до 100 розробників ігор, але з того часу ця цифра збільшилася до значення у понад 100 студій у 2021 році. Не дивлячись на повномасштабне вторгнення у 2022 році та скорочення великого бізнесу або ж перереєстрацію його за кордоном, загальний відтік був незначний через появу невеликих інді-студій [154, 161].

Нижче в табл. 2.6 наведено узагальнені оцінки щодо кількості діючих компаній-розробників в Україні.

Таблиця 2.6

Оцінка кількості геймдев-компаній,
які функціонують в Україні (2020–2024 рр.)

Рік	Орієнтовна кількість ігрових студій в Україні
2018	~100 (формування ринку)
2020	~120 (зростання галузі)
2021	>100 (стабільно понад сто)
2022	~110 (незначний відтік через війну)
2023	~120 (поява нових інді-команд)
2024	~120 (рівень утримується)

Джерело: побудовано авторкою на основі [156, 159, 161].

До початку повномасштабної війни українська індустрія розробки ігор демонструвала стабільне зростання чисельності робочої сили. Станом на травень 2022 року у 25 провідних компаніях працювало 10 298 фахівців, що на 3,5%

більше, ніж на кінець 2021 року. На початок 2022 ж року вся галузь оцінювалася на 40-50 тис. фахівців, якщо враховувати фрілансерів та інді-розробників. З війною ж відслідковується скорочення кадрів на 12,7%, насамперед через релокацію студій за кордон. Під кінець першого року повномасштабної війни відтік кадрів стабілізувався і на початок 2024 року кількість фахівців зупинилася на 7,7 тис., що на 15% менше, ніж роком раніше [161-164]. Наочно всі зміни продемонстровано в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка чисельності фахівців у найбільших українських геймдев-компаніях

Дата	Кількість спеціалістів у топ-25 компаніях	Зміна за період
Листопад 2021 (довоєнно)	~10 300 (у топ-28)	–
Травень 2022 (пік)	10 298 (у топ-25)	+3.5% за півроку
Лютий 2023 (після року війни)	9 074	–12.7% за 9 міс.
Серпень 2023	~8 683	–4.3% за півроку
Лютий 2024	7 654	–11.8% за півроку
Серпень 2024	~7 100 (оцінка)	–7% за півроку (оцінка)
Початок 2025	~7 200 (стабілізація)	незначне зростання

Джерело: побудовано авторкою на основі [161-164].

За оцінками Qubit Labs, до кінця 2024 року тільки в українському секторі аутсорсингу розробки ігор буде зайнято близько 20 тис. фахівців. Цей показник ставить Україну на друге місце в Європі після Великої Британії. Це свідчить про те, що, незважаючи на географічний зсув у розподілі працівників, значний потенціал людських ресурсів зберігається [161].

Якщо порівнювати з розвинутими країнами, то ринок відеоігор в Україні є невеликим, проте він показував стабільне зростання до війни. За даними glavcom.ua, український ринок відеоігор у 2018 році оцінювався в 179 мільйонів доларів, а у 2019 році досяг приблизно 203 мільйонів доларів (зростання приблизно на 13%). Цей дохід генерувався за рахунок споживання ігор,

включаючи покупки та донати українських гравців. Оскільки пандемія COVID-19 ще більше збільшила залученість до ігор у 2020 році, до 2021 року дохід за рік від даної індустрії в Україні мав перевищити 250 млн доларів. На жаль, економічні наслідки війни суттєво вплинули на внутрішній ринок у 2022 році. Купівельна спроможність знизилася, і багато геймерів були змушені покинути свої домівки. Аналітика вказує на зниження доходів української галузі у 2022-2023 роках до близько 150-180 млн доларів щорічно. Водночас світові доходи від ігор, розроблених в Україні, залишаються на рівні, оскільки більшість доходів надходить з-за кордону. Наприклад, загальний дохід великих українських студій (Plarium, Playrix, GSC і т.д.) оцінюється в сотні мільйонів доларів, але більша частина цього надходить від експорту до материнських компаній або закордонних дочірніх компаній. Тому українська розробка ігор має більший вплив на експорт ІТ-послуг, ніж на внутрішній споживчий ринок [157, 165]. До початку війни в досліджуваній сектор в Україні перманентно заходили кошти, але дані інвестиції були не надто великими, основні ж угоди останніх років вказані в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Визначні інвестиційні угоди в галузі розробки ігор в Україні за 2020-2055 рр.

Рік	Суть угоди
2020	Студія 4A Games (розробник серії Metro) була придбана холдингом Embracer (через Saber Interactive) – вперше українська AAA-студія стала частиною західного ігрового концерну.
2021	Київський стартап Gunzilla Games залучив 46 млн доларів на розробку AAA-шутера наступного покоління. Раунд фінансування очолила Republic Capital за участю стратегічних галузевих інвесторів.
2022	Відсутність знакових угод, всі плани були поставлені на павзу до стабілізації ситуації
2023	Американська компанія Mythical Games відкрила офіс у Києві та інвестувала 37 мільйонів доларів у розробку Web3 (придбавши український NFT-маркетплейс DMarket у січні 2023 року).
2023	Мобільна студія Jarvi Games успішно провела публічний раунд та залучила 3 млн доларів на розробку проекту.

Джерело: побудовано авторкою на основі [164, 166, 167].

Експерти зазначають, що попри військову загрозу, деякі західні інвестори залишалися впевненими в українських командах, зокрема в секторах блокчейн/ Web3 та мобільних ігор. Загалом, у 2023 році галузь спостерігає відродження інтересу інвесторів, але він ще не досяг докризового рівня. Важливо, що значна частина інвестицій йшла з російському ринку до 2022 року, але зараз цей зв'язок повністю зруйнований. Натомість українські студії покладаються на власні доходи, водночас шукаючи підтримки з фондів ЄС та США. Згідно з опитуванням, 76% українських розробників ігор отримують фінансування від засновників, 14% отримують змішане фінансування, і лише 3% отримують фінансування від професійних інвесторів [161, 155].

Не дивлячись на те, що війна пригальмувала темпи ігрової індустрії в Україні, але вона продемонструвала здатність українського геймдеву до швидкої адаптації. Більшість великих компаній швидко перемістили свої команди за кордон (до Польщі та країн ЄС) та зареєстрували місцеві структури для збереження контрактів та персоналу. Це дозволило уникнути масштабного закриття студій та призвело до реструктуризації галузі. Хоча українські експерти продовжують працювати, деякі з них базуються за кордоном. Важливо враховувати негативні наслідки цих змін, включаючи сплату податків за кордоном та скорочення штату українських офісів. Наприклад, київський офіс Plarium зазнав скорочення штату через переїзд персоналу до Польщі. Ubisoft тимчасово перемістила свою львівську команду до інших європейських студій, тоді як інші компанії відкрили офіси у Варшаві, Бухаресті, Братиславі та інших місцях. У 2023 році деякі компанії почали відновлювати свою діяльність. Room 8 відкрила новий офіс у Києві, а Frogwares та 4A Games відновили найм в Україні [155, 163, 164].

У 2022 році багато планових релізів було відкладено або скасовано через початок повномасштабного вторгнення. Найпомітнішим є те, що довгоочікуваний реліз S.T.A.L.K.E.R. 2 від досліджуваної студії GSC Game World був відкладений і відбувся тільки в листопаді 2024 року. Деякі команди, такі як Frag Lab, змушені були замість релізу зробити лише відкритого бета-тестування. Однак у 2023 році

українські розробники повернулися до активності. Були випущені нові проекти, такі як рімейк *Sherlock Holmes: The Awakened* від Frogwares, мобільні хіти від Playrix та Gameloft постійно оновлювалися, а також з'являлися інді-ігри на військову тематику [161].

Підсумовуючи, ринок розробки ігор в Україні зостається перспективним напрямком для зростання. Насамперед цьому сприяє значний кадровий потенціал – українські розробники відомі на ринку своєю високою кваліфікацією. Саме Україна займає перше місце у світі за кількістю наявних C++-розробників. Індустрія ж загалом демонструє стійкість до потрясінь. Навіть під час війни студії продовжують працювати та демонструвати результати, а спільнота згуртувалася (волонтерство, пожертвування українським військовим, благодійні ігрові джем-сесії). Однак існують також проблеми, що перешкоджають підприємницькому розвитку галузі. До них належать відсутність системної державної підтримки, юрисдикційні ризики (іноземні партнери неохоче співпрацюють з компаніями за українським законодавством), а також брак інвестицій та спеціалізованої підготовки. Експерти наголошують на необхідності сприятливих умов для зростання галузі, таких як податкові пільги для креативної індустрії, програми субсидування, захист інтелектуальної власності та просування українських брендів за кордоном. Якщо ці заходи будуть успішно впроваджені, українська ігрова індустрія не лише поверне собі довоєнний статус, але й досягне нового рівня конкурентоспроможності на світовому ринку. Завдяки таланту та відданості українських розробників, Україна має широкі можливості утвердитися як провідний гравець у світовій ігровій індустрії найближчим часом [155, 156, 161].

2.3. Організаційно-економічна характеристика компанії «GSC Game World»

GSC Game World – одна з провідних українських компаній у сфері розробки ігор, була заснована у 1995 році Сергієм Григоровичем. В Україні саме

вона стала новаторським підприємством, яке одне з перших зайнялося геймдевом, по світі відома завдяки культовій серії ігор «S.T.A.L.K.E.R.», яка на даний момент налічує дві гри. На даний момент компаніє має як розвинене високотехнологічне виробництво, багато власної інтелектуальної власності та орієнтується на експортні можливості. Буде вірним сказати, що вони є успішними представниками креативної та геймерської індустрії України [114].

Основним напрямом діяльності компанія обрала розробку ігор для консолей нового покоління та ПК (Xbox, PlayStation, Steam, Epic Games Store). Проте, також займається видавництвом та дистрибуцією продуктів під брендом GSC World Publishing, участю у міжнародних ігрових виставках, таких як Gamescom або ж Devcom, створюючи образ України як країни з розвинутим креативним ІТ сектором.

Юридична адреса головного офісу — м. Київ, вул. Шота Руставелі, 44.

З 2022 р. підприємство має ще один офіс у м. Прага (Чехія), куди було переміщено частину співробітників через повномасштабне вторгнення [115]. Українське ТОВ виконує роль операційного центру для внутрішньої діяльності та отримання пільг режиму «Дія.City», тоді як міжнародна структура — GSC Game World Global Ltd, зареєстрована на Кіпрі, використовується для управління активами, контрактів і продажів на зовнішніх ринках.

На початку 2020 року, як видно з табл. 2.9, у компанії працювало лише близько 65 осіб, але у зв'язку з розробкою S.T.A.L.K.E.R. 2 штат було розширено до понад 470 осіб у 2024 р. і понад 500 у 2025 р.

Таблиця 2.9

Кількість працівників GSC Game World за 2020-2025

Рік	Кількість працівників
2020	65 (до початку розробки STALKER 2)
2021	130 (значне розширення команди)
2022	300+ (на початку 2022; частина команди пізніше релокована)
2023	~460 (кінець 2023 р., перед релізом)
2024	~470 (на момент релізу гри у листопаді 2024)
2025	500+ (~270 в Україні на початок 2025 р.)

Джерело: створено авторкою на основі [117-120].

Серед працівників — програмісти, дизайнери, сценаристи, 3D-моделери,

спеціалісти зі звукозапису та анімації [116].

Організаційна структура — функціонально-проектна, що передбачає поділ на креативні, технічні та видавничі підрозділи, підпорядковані CEO (Євгену Григоровичу).

Слід зазначити, що за цей час, восени 2023 року, відбулися зміни в керівному складі – засновник, Сергій Григорович, після продажу підприємства відійшов від оперативного управління, наразі керівником розробки та CEO є його брат Євген Григорович, а креативним директором S.T.A.L.K.E.R. 2 є Марія Григорович [121]. Новим власником став Максим Кріппа, який най і забезпечує значні інвестиції та приймає деякі стратегічні рішення, але до творчих моментів має незначне відношення [117].

Як компанія, що виробляє в більшості лишень цифровий продукт, GSC Game World займається цифровою дистрибуцією. Основний ринок, як можна бачити з рис. 2.4, Північна Америка, на яку приходить частка ринку около 22%, друге місце ж займає Україна з 16%.

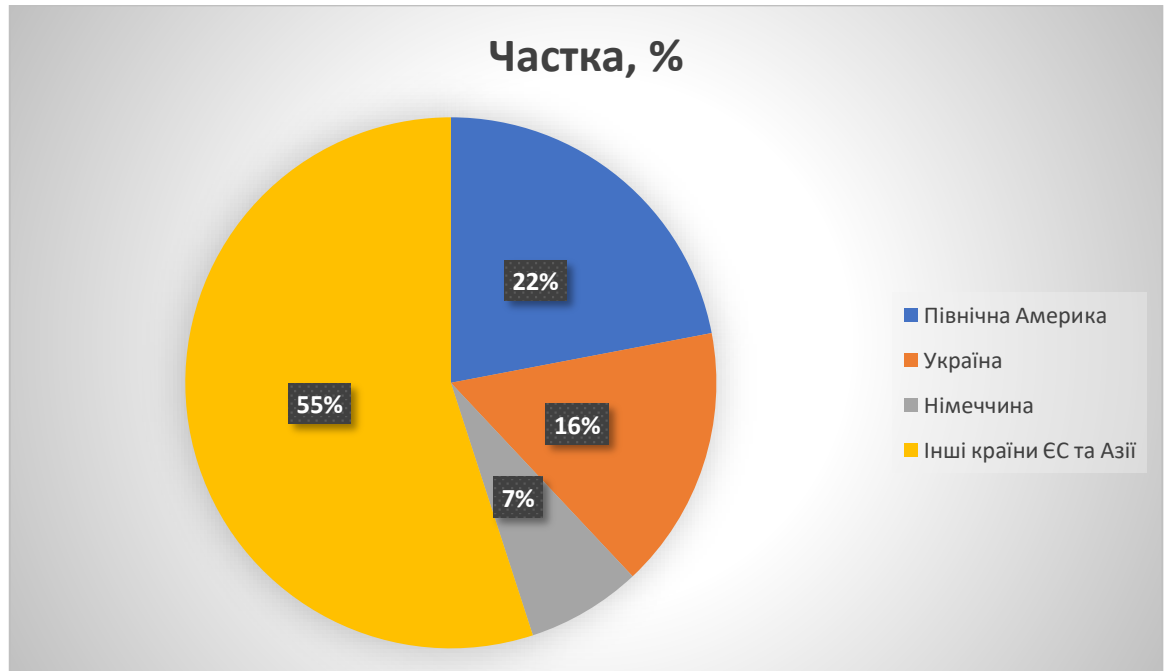


Рис. 2.4 Основні ринки дистрибуції GSC Game World на прикладі продажів S.T.A.L.K.E.R. 2

Джерело: створено авторкою на основі [122-124].

До того ж, компанії чудово розуміє свою відповідальність, тому повністю

припинила будь-яку діяльність на ринках РФ та Білорусі у 2022 році.

Завдяки патріотичній позиції та якісним продуктам GSC стала символом українського культурного опору та представником бренду Made in Ukraine на глобальному ринку.

Протягом останніх 5 років компанія зосередилася на розробці наймасштабнішого їх проєкта за всю історію – S.T.A.L.K.E.R. 2: Heart of Chernobyl, яка є продовженням культової серії S.T.A.L.K.E.R., перша частина якої була релізунута ще 2007 року. В роботі студії виникла тривала перерва, в наслідок чого розробка гри була перезапущена в 2018 [125].

Офіційний реліз відбувся роки потому – 20 листопада 2024 року на ПК та Xbox і перші дві після релізу мала не аби який попп як і в СНД користувачів, та і в гравців з Америки. Через 48 годин з моменту релізу було придбано більше 1 мійольна копій [126].

На момент 2025 року підприємство має період післярелізної монетизації ключового продукту (S.T.A.L.K.E.R. 2: Heart of Chernobyl) та підготовлює DLC і версії для PlayStation 5, з повністю окупленим проєктом (конкретна інформація по виручці наведена в табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Динаміка продажів ключового продукту підприємства та оцінка виручки за період 2024-2025 рр.

Рік	Кількість проданих копій, шт./рік	Кумулятивні продажі на кінець року, шт.	Виручка за рік, млн дол. США	Статус окупності, прибутковості
2024	≈1 800 000	1 800 000	86,67	Окупився ближче до кінця 2024 року
2025	≈1 100 000	2 900 000	53,0	Проєкт вийшов у прибуток

Джерело: розраховано авторкою на основі [127-128], з урахуванням виручки студії за продану копію з вирахуванням стандартної комісії майданчиків для продажу.

Однак, і розробка AAA ігор подібного масштабу, та ще й з урахуванням всіх труднощів, з якими стикнулася компанія протягом років, далеко не

низькобюджетне задоволення. Студія, як автор цифрового контенту, звільнена від таких витрат, як матеріали на виробництво продукції, основні категорії витрат – зарплати працівникам, маркетинг, оренда та обладнання, а також різноманітні ліцензії. Вартість розробки за досліджувані роки наведена в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Операційні витрати GSC Game World у 2020–2025 рр.

Рік	Кількість працівників	Основні види витрат	Сума операційних витрат, млн дол. США
2020	65	Зарплата персоналу, початкове фінансування розробки STALKER 2, офісні витрати в Києві	4,23
2021	130	Зарплати, обладнання, маркетинг-підготовка, ліцензії Unreal Engine 5	7,74
2022	300	Зарплати, евакуація, релокація до Праги, відновлення процесів, IT-інфраструктура	12,0
2023	460	Зарплати, тестування, маркетинг (трейлери, Gamescom), локалізації, технічна підтримка	17,45
2024	470	Маркетинг глобального релізу, сервера, підтримка гравців, витрати на PR і ліцензії	23,96
2025	500	Підтримка DLC, патчі, розвиток PlayStation-версії, зарплати, сервери, адміністративні витрати	15,23

Джерело: побудовано авторкою на основі [114, 129, 130, 131]

Сумарно, на розробку та підтримку за останні 5 років пішло 80,6 млн доларів витрат, в період з 2020 року та 2024 витрати зросли у 5,7 рази, найшвидше ж зростання можна бачити за 2021-2023 років. Найбільша частина витрат пішла на зарплати персоналу (58%) та маркетинг (17%), що продемонстровано на рис. 2.5.

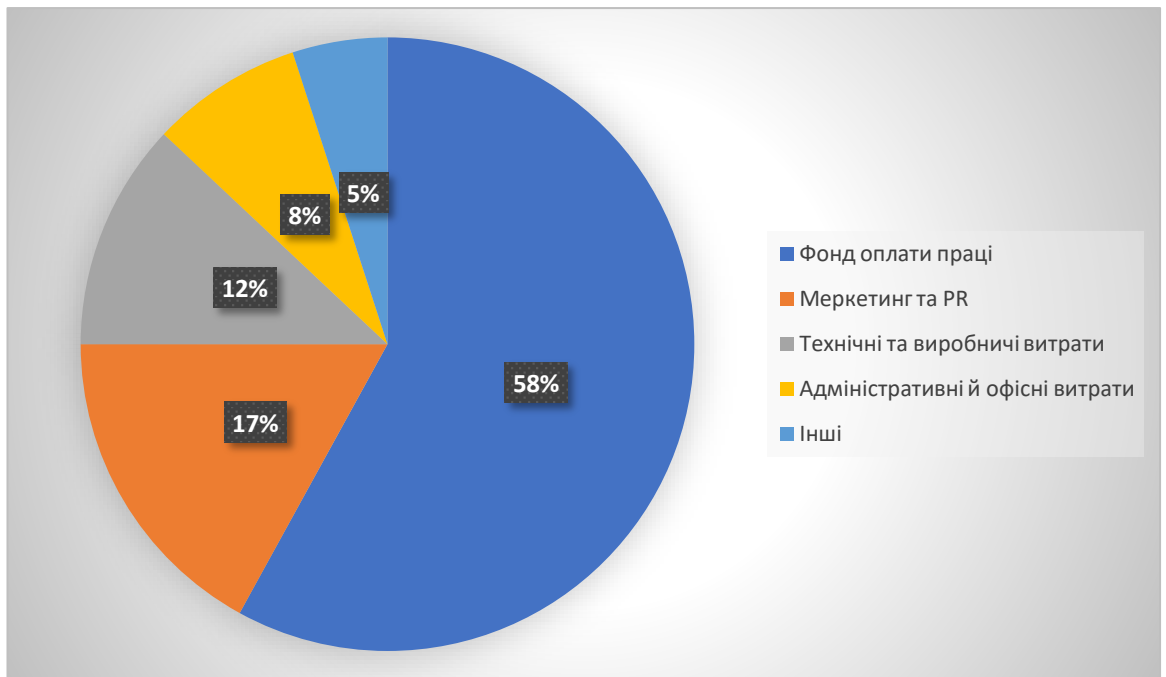


Рис. 2.5 Усереднена структура витрат GSC Game World за період 2020-2025 рр.

Джерело: побудовано авторкою на основі [114, 129, 130, 131]

Значні витрати на маркетинг буде здійснені у 2023-2024 роках в ході рекламної кампанії та комунікації з Microsoft/Xbox. До технічних витрат належать витрати на софт, сервери, ліцензії на використання Unreal Engine 5 та тестування.

У цілому, структура витрат має типовий вигляд для ринку розробки AAA-ігор та демонструє грамотний підхід до розподілення інвестицій у людський ресурс та маркетинг.

Щоб оцінити стратегію GSC Game World та її становище на ринку в цілому, був проведений SWOT-аналіз. У табл. 2.12 можна бачити визначені ключові внутрішні сильні (S) та слабкі сторони (W), а також зовнішні загрози (T) та можливості (O), які дають можливість вплинути на розвиток студії у світовій ігровій індустрії в майбутньому.

Таблиця 2.12

SWOT-аналіз діяльності компанії GSC Game World

<p>S</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Рівень впізнаваності компанії (продажі копій ігор перевищили 7 млн копій) 2. Розвинена фанатська база (понад 500 тис. слідувачів на платформі Steam) 3. Великий досвід у розробці ігор у жанрі «відкритого світу» (понад 20 років) 4. Міжнародна присутність компанії («S.T.A.L.K.E.R. 2» перекладено на 10 мов) 	<p>W</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Фінансова нестабільність (операційні витрати після початку війни зросли на ~30%) 2. Технічні проблеми після релізу «S.T.A.L.K.E.R. 2» (внутрішньоігрові баги та проблеми з продуктивністю на менш потужних пристроях) 3. Числені затримки та перенесення релізу (щонайменше 6 переносів, загальний термін – 2,5 роки) 4. Значний час на розробку гри (понад 10 років, є загроза низького відсотку маржинальності у розрахунку на рік)
<p>O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання світової індустрії відеоігор (в середньому 7-8% щорічно) 2. Інтерес до українських розробників зі сторони гравців (завдячуючи резонансності після повномасштабного вторгнення, українських продукт став більш впізнаваним у світі) 3. Комбінування з ШІ та VR/AR (ігри з адаптивним штучним інтелектом; реалістичні NPC; імерсивні VR/AR середовища) 	<p>T</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ризики кібербезпеки (у 2023 році була здійснена хакерська атака на компанію) 2. Економічні фактори (глобальна інфляцію та девальвація гривні – до 12%) 3. Ризики цифрового піратства (в країнах СНД сягає до 70-80%) 4. Залежність від таких цифрових платформ як Steam та Epic Games

Джерело: побудовано авторкою в процесу аналізу підприємства.

Проглянувши таблицю, можна зробити висновок, що в GSC Game World наявний високий як творчий, так технологічний потенціал, але середовище існування самої студії високоризикове та мінливе, по своїй природі вимагає постійного удосконалення та слідування на останніми трендами та розробкою нових технологій. Бренд чудово зарекомендував себе на глобальному ринку, тож подальші релізи нових ігор точно не залишаться без уваги, що в подальшому забезпечить тривале існування компанії.

Слідуючи дослідженням з підрозділу 1.3, наступним був проведений PESTEL-аналіз, результати якого продемонстровані у додатку А

Підсумовуючи результати PESTEL-аналізу, можна виділити такі моменти:

- політичні та економічні ризики компенсуються глобальною впізнаваністю бренду та партнерствами.
- соціальні фактори стали унікальною перевагою – українська розробка ігор стала символом культурного опору.
- технологічна гнучкість (Unreal Engine 5, штучний інтелект, кросплатформна сумісність) забезпечує конкурентоспроможність.
- правова база ЄС та проект Action.City забезпечують додаткові стимули для інвестицій.

Останнім проведеним аналізом була модель п'яти сил Портера, щоб визначити величину конкурентного тиска в галузі і визначити загальну для компанії, наведені в додатку Б.

Ринок AAA-ігор характеризується високими бар'єрами входу, жорсткою конкуренцією та складними відносинами з видавничими платформами.

- основні перешкоди для досліджуваного підприємства полягають у витратах на розробку та глобальних маркетингових витратах, але бренд S.T.A.L.K.E.R. надає довгострокову стратегічну перевагу.
- головна сила компанії полягає в її унікальному позиціонуванні на нішевому ринку «східноєвропейського постапокаліпсису».
- найбільші ризики полягають у її залежності від зовнішніх платформ (Epic, Microsoft) та обмежених ресурсах порівняно з гігантами галузі.

В результаті приведеної статистичної інформації, а також аналізу даних, GSC Game World зберегла свої лідируючі позиції в українській індустрії розробки ігор та стала важливим гравцем на світовому ринку, демонструючи успішне поєднання креативного потенціалу, інновацій та міжнародної стратегії розвитку, навіть в умовах військових викликів.

ВИСНОВКИ до розділу II

1. Упродовж 2020-2025 рр. ємність глобального ринку геймерських продуктів зросла з ~\$178 млрд до ~\$189 млрд. Піковий період спостерігався у 2021 році по причині буму під час пандемії, після чого стався невеликий спад у очікуваних межах. Від 2023 ситуація стабілізувалася і ринок продовжує невинне зростання, в середньому ~1,2% за рік.

2. Мобільні ігри перманентно приносять близько половини глобального доходу від ігор, для прикладу, в 2024 р. на них припало ~49% (~\$92 млрд). В 2020 році через пандемію їх частка зросла до ~52%, проте в наступні два роки просіла на 6,4% через насиченість ринку, особливо в Азії. Але мобільні гравці є все ще дуже привабливою часткою ринку, так як поріг входження подібних гравців куди нижче – телефони є багато в кого, на відміну від повного ПК-сетапу.

3. Консолі та ПК приносять же іншу половину від прибутку. Консолі були на піку в 2020-2021 через випуск PS5 від SONY та підвищені прибутки через пандемію і також мали спад після неї по причині відсутності великих релізів та відкладеному релізу частини ігор.

4. ПК-сегмент же найменший (20-24% ринку), але показує велику стабільність протягом років, зростає наразі він в більшості через азійську частку у вигляді Південної Кореї та Китаю – у 2023 році дохід від ПК-ігор виріс на 8,4% по причині успіхів великих китайських компаній (HOYOVERSE, TENCENT) та їхнім крос-платформним тайтлам (для прикладу, Honkai Star Rail, Genshin Impact). На противагу Азії, ПК-сегмент на Заході стагнується або ж показує ознаки спаду, особливо у старих live-сервіс іграх.

5. Український геймдев охоплює як вітчизняні студії, так і глобальні компанії з офісами розробників в Україні. Найбільшими місцевими роботодавцями є студії та аутсорсингові компанії, що розробляють мобільні F2P ігри та AAA-проекти для ПК або ж консолей.

6. До початку повномасштабної війни українська індустрія розробки ігор демонструвала стабільне зростання чисельності робочої сили. Станом на травень 2022 року у 25 провідних компаніях працювало 10 298 фахівців, що на 3,5% більше, ніж на кінець 2021 року. На початок 2022 року вся галузь оцінювалася на 40-50 тис. Фахівців включно з фрілансерами та інді-розробників. З війною ж відслідковується скорочення кадрів на 12,7%, насамперед через релокацію студій за кордон. Під кінець першого року повномасштабної війни інтенсивність відтоку кадрів знизилась і на початок 2024 року кількість фахівців становила 7,7 тис., що на 15% менше, ніж роком раніше.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА GSC GAME WORLD

3.1. Проблематика в діяльності та продуктах GSC Game World

Успіх S.T.A.L.K.E.R. 2 підтвердив, що GSC Game World може конкурувати на глобальному ринку AAA-ігор, проте і підсвітив низку проблем, які ми зараз розглянемо.

На початку 2010-х років, коли розробка S.T.A.L.K.E.R. 2 тільки розпочиналася, компанія показала надмірну залежність від однієї особи в структурі управління. Засновник, Сергій Григорович, з особистих причин раптово вирішив розпустити студію, що призвело до зупинки в розробці поточних проєктів та відтоку частини кадрів, які заснували свою студію 4A Games, яка створила серію Metro. На даний момент проблема до кінця не вирішена, оскільки студії залежить від 3 ключових персонажів в ній [178].

Також є очевидна проблема з менеджментом - не одноразово були затримки релізів та переноси дат релізу. Це стосується як першої частини серії S.T.A.L.K.E.R., так і другої. Друга частина взагалі була анонсована ще в 2010 році, потім скасована у 2011, далі відновилися плани на розробку тільки у 2018. І навіть після цього були перенесення релізу 4 рази. Звичайно, частково це зумовлено такими зовнішніми факторами, як початок повномасштабного вторгнення, але проблема все одно залишається - присутнє занадто амбітне планування без реальної оцінки наявних ресурсів та можливих строків виконання, а також недостатні ресурси для контролю якості, так як навіть сама студія визнає, що гра вийшла у світ дещо сирію через тиск часу та обставин.

Як вже зазначалось у попередньому розділі, більша кількість українських розробників займаються геймдевом на кошти з власного фінансування, що призводить до нестабільного грошового потоку. Це не оминуло і досліджуване підприємство, адже на тимчасове закриття вплинули також бізнес-проблеми власника. Розробка великого ексклюзивного ПК-шутера потребує не аби-якого

фінансування. В той момент студія не забезпечила резервного плану фінансування, що призвело до того, що ми могли б взагалі не побачити тепер вже точно культовий S.T.A.L.K.E.R. 2. Після відновлення роботи в 2014 році студія продовжувала фінансуватися за коштів нового власника і тільки наразі це кошти від операційної діяльності компанії.

І щоб повністю зрозуміти загальну проблему, яка вимальовується з цих зовнішніх проявів, варто також розглянути недоліки в самих кінцевих продуктах студії.

Репутація GSC частково постраждала при виході в світ їхнього останнього релізу S.T.A.L.K.E.R. 2: Heart of Chernobyl через технічні проблеми. Хоча старт продажів був неймовірним по результатам, але продукт вийшов з відчутними багами - оглядачі The Verge та PC Gamer відзначили проблеми з анімацією та поведінкою NPC, загальні технічні недоліки. Гравці писали в підтримку про численні графічні глітччі та баги, що не сприяли хорошу досвіду під час гри. Звичайно, багато з цих проблем можна пояснити складними умовами розробки під час війни, але факт залишається: продукт потребував додаткового часу на полірування. І це стосується не тільки S.T.A.L.K.E.R. 2, а й ремастеру оригінальної трилогії S.T.A.L.K.E.R. у вигляді Enhanced Edition для сучасних консолей - старі фанати zostалися вкрай невдоволеними. Один з коментарів на ютубі зазначає: "Ремастери відверто криві і зроблені «на відчепись», ШП-хрючево в них превалює, через що візуал виглядає огидно". Це свідчить про недостатню увагу до якості при повторному виданні продуктів, що може негативно вплинути на імідж компанії.

Сам асортимент ігор буквально складається лише з двох франшиз - стратегічного Cossacks та шутера S.T.A.L.K.E.R. і студія вимушена спекулювати на ностальгії по ним. Нових оригінальних IP або планового жанрового розширення не спостерігається. Така вузька продуктова лінійка створює ризики – якщо чергова гра франшизи не виправдає очікувань, у компанії немає інших джерел доходу.

Як показує практика, жодна з великих компаній не зосереджується на випуску декількох ігор, навіть якщо вони неймовірно успішні та приносять кожного місяця значний дохід. Як приклад, приведу HoYoverse — одну з успішних китайських компаній, починали вони з зовсім невеликих проєктів для мобільних пристроїв. В якийсь момент вони взяли на себе достатньо важку задачу - створити кросплатформену гру з відкритим світом, цікавою бойовою системою, але й в достатній мірі казуальну, що залучити широку аудиторію. Як підсумок, на початку 4 квартала 2020 року виходить гра, що стала феноменом на ринку - Genshin Impact. Ще з самого старту вона показала непогані прибутки, які в подальшому, на другий та третій рік існування та розвитку проєкту, зросли до мільйонів доларів США в місяць. Зараз, на 6 рік існування гри цікавість спаде, але навіть так за жовтень місяць 2025 року прибуток лишень від користувачів мобільних пристроїв Apple, без врахування прибутків в таких регіонах як Китай, Японія та Південна Корея, 55 мільйонів доларів США (дательніша статистика наведена на рис. 3.1). Як вже зазначалось в другому розділі, саме Азійський

#	Trend	Game	Sep 2025	Oct 2025
1	↑ 1	Genshin Impact COMBINED	\$43,875,000	\$54,725,000
2	↓ 1	Love and Deepspace COMBINED	\$53,700,000	\$50,050,000
3	↑ 3	Pokémon TCG Pocket GLOBAL	\$27,000,000	\$43,000,000
4	↑ 1	Naruto Mobile CN	\$30,250,000	\$27,500,000
5	↑ 7	SD Gundam G Generation ETERNAL COMBINED	\$16,000,000	\$27,000,000
6	↓ 2	Fate/Grand Order COMBINED	\$30,935,000	\$25,780,000
7	—	Arknights COMBINED	\$26,450,000	\$23,950,000
8	↓ 5	Honkai: Star Rail COMBINED	\$39,535,000	\$22,450,000
9	↑ 1	Monster Strike COMBINED	\$19,400,000	\$19,800,000
10	↓ 2	Uma Musume: Pretty Derby COMBINED	\$23,955,000	\$16,650,000

Рис. 3.1. Прибуток мобільних та кросплатформених гача-ігор за жовтень 2025 року.

Джерело: [177].

регіон формує значні прибутки глобальної ігрової індустрії. Тобто, дохід в місяць становить сотні мільйонів. Маючи подібні прибутки від двох основних проєктів зараз, компанія залишила на підтримку їхньої життєдіяльності тільки частину персоналу та коштів, зосередившись на розробці нових ігор.

Навіть маючи проєкти, які ще з 10 років при потрібному рівні підтримки будуть приносити кошти, NoVerse запустили в розробку близько 5-6 нових ігор - від мобільних "фарм" проєктів до великих AAA-проєктів на UE5 та NPC на модулях зі ШІ. Наразі вони "з'їдають" значну частину прибутку компанії і не приносять жодного профіту, проте це ідеальна перспектива на майбутнє. Як тільки їхнє ком'юніті втомлюється від одного проєкту, варто запустити інший - і більша частина з них спробує як мінімум почати грати і якщо гра сподобається - кошти, що приносить гравець, не підуть за межі компанії. Разом з тим, інші жанри на нових проєктах приваблять ту частину аудиторії, яка раніше не грала саме через свої смаки. Це те, на чому варто зосередитися GSC Game World в наступні роки свого розвитку. Потрібно закріпити успіх S.T.A.L.K.E.R. 2 і не дати глобальному ринку забути про себе, а тому, на хвилі хайпу, потрібно почати випускати нові проєкти. І тут виникає проблема - як було сказано вище навіть такий ігровий гігант як NoVerse витрачає величезні кошти на розробку нових проєктів, бо вона займає велику кількість етапів (детальніше на рис. 3.2). Де ж брати на це кошти студії, яка фінансується за власний кошт власників і з прибутку від великих релізів?



Рис. 3.2 Складові процесу розробки гри

Джерело: побудовано авторкою на основі [176].

І виною тут консервативна модель монетизації GSC Game World - вони дотримуються принципу одноразового продажу преміум-гри, так звана модель pay-to-play. Їхні проєкти Cossacks чи S.T.A.L.K.E.R. продавалися і продаються за фіксовану ціну і не мають агресивної післярелізної монетизації. Навіть мультиплеєр чи DLC були обмежені: для перших частин S.T.A.L.K.E.R. виходили окремі автономні доповнення, але не було постійного потоку дрібних транзакцій чи косметичних продажів. В врахуванням нинішніх станартів індустрії, наразі це може вважатися великим недоліком, більша частина прибутків глобально надходить від мікротранзакцій та додаткового контенту. За даними звіту Newzoo, 58% доходів ПК-ігор у 2024 році прийшло саме від мікротранзакцій, ще 14% – від платних DLC, тоді як разові преміум-продажі склали лише ~28% [179]. Рис.3.3 демонструє зростання донату на лутбоксы та пакети ігрової валюти за останні п'ять років.

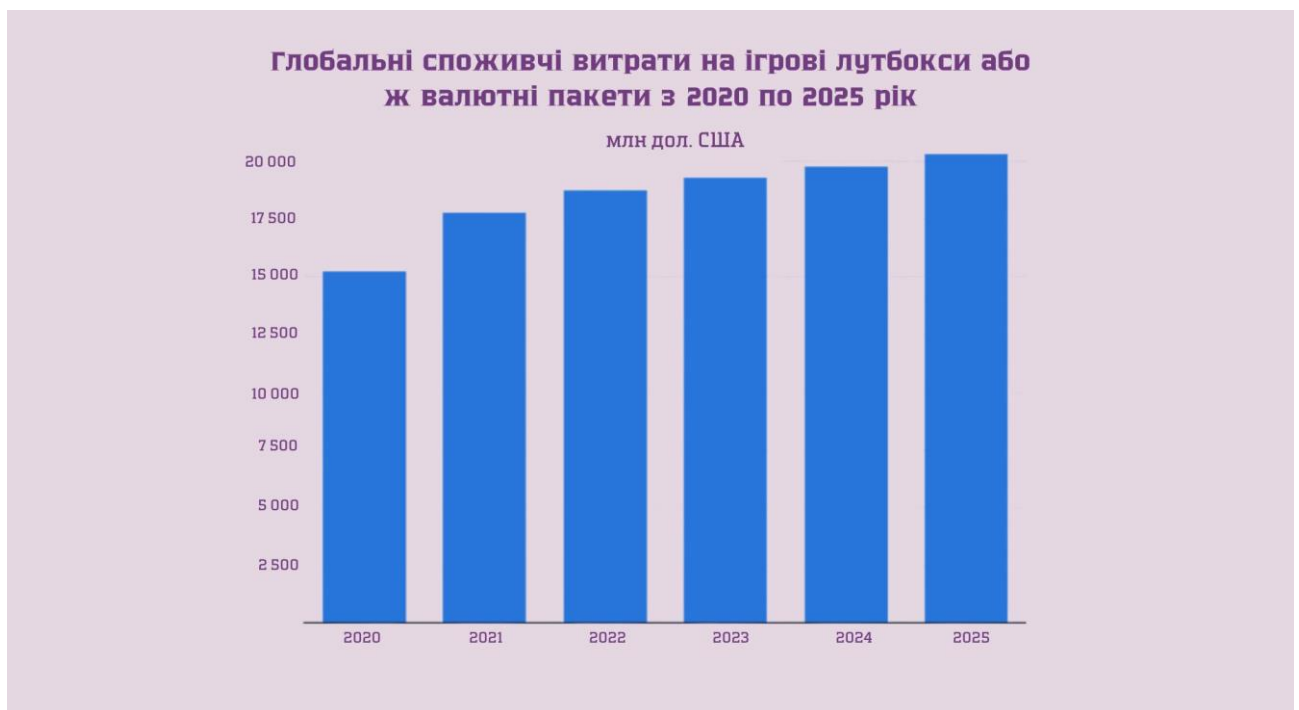


Рис.3.3. Динаміка донату в F2P-ігри на валютні пакети за 2020-2025 роки.

Джерело: побудовано авторкою на основі [171].

Найуспішніші компанії галузі експлуатують моделі монетизації, які будуть забезпечувати їм тривалий грошовий потік.

Недоліки консерватизму GSC Game World проглядаються під час всього періоду активної діяльності компанії. Розробка однієї якісної гри потребує не рік і не два - може піти десятиліття, як у випадку зі S.T.A.L.K.E.R. 2, і весь цей час вона не буде приносити жодного прибутку, тож компанії треба чітко розуміти та прораховувати, що буде формувати її грошовий потік у цей момент. За моделі консервативної монетизації, прибуток є максимально нестабільним - в один момент, коли гра виходить в реліз, то прибутки можуть бути шаленими, але це не безкінечно. При виході S.T.A.L.K.E.R. 2 покрила повністю витрати на свою розробку, але пікові продажі були протягом 2 місяців, а далі весь 2025 рік були незначними. Хайп у ігровому ком'юніті швидко спадає, та й саме гра, так би мовити «на один раз», максимум декілька у випадку самих відданих фанатів. Після спаду цікавості, яка сконцентрується на інших нових проєктах, покупки в місяць падають до нижньої планки. Окрім того, студії, які випускають гру однорелізно, зачасту стикаються з невдоволенням гравців на наступні декілька тижнів. Варто згадати польську студію CD Project RED, яка також займається розробкою AAA-ігор (зокрема відома такими проєктами як Witcher3 або ж Cyberpunk 2077). Її модель також схожа на GSC Game World – продаж копій та великих сюжетних DLC, з униканням дрібних мікротранзакцій, що породжує фінансовий ризик через ставку на один великий реліз. Так, звичайно, їхня Cyberpunk 2077 принесла 13 млн проданих копій за перші два тижні, але надмірний маркетинговий ажітаж спричинив до невдоволення якості фінального продукту та втрат в репутаційному плані. Цей урок повчальний для всієї галузі: інновації в бізнес-моделях повинні йти пліч-о-пліч з належним управлінням очікуваннями гравців [180].

Після цього постає логічне питання - а настільки вистачить зароблених коштів, щоб студія могла просто продовжувати існувати і підтримувати технічно продукт, не кажучи вже про реліз нових проєктів, підготовка до якого затягнеться на роки?

Розглянемо невдалий сценарій розвитку для досліджуваного підприємства у випадку, якщо вони не модернізують свою модель монетизації.

Найбільш значним і очевидним ризиком є зниження прибутковості через обмежений термін існування кожної гри. У сучасній ігровій індустрії середній термін існування AAA-гри становить 12-18 місяців, після чого дохід знижується на 80-90%. Якщо GSC покладається виключно на початкові продажі S.T.A.L.K.E.R. 2, то дуже ймовірно, що вона зіткнеться з фінансовими труднощами протягом 1,5-2 років після її випуску. Ринкові оцінки показують, що проекти AAA-ігор без подальших продажів скорочуються втричі швидше, ніж ті, що мають DLC або сервісну підтримку.

Без стабільного грошового потоку компанія буде мати труднощі з фінансуванням подальших проектів, що потенційно може призвести до затримок випуску або вимушених звільнень. CD Projekt RED зіткнулася з подібною кризою після виходу Cyberpunk 2077. Незважаючи на рекордні початкові продажі, компанія була змушена призупинити діяльність майже на рік через надмірну вартість безкоштовних патчів та шкоду для бренду. Для GSC, з набагато меншим бюджетом, подібна ситуація може бути руйнівною.

У сучасному середовищі, де домінують онлайн-сервіси ігор, гіганти free-to-play (Tencent, Epic, Riot) та такі компанії, як Microsoft та Sony, відсутність постійного доходу у GSC може призвести до зменшення їхньої цінності як партнера.

Тим часом інші компанії, такі як 4A Games, CD Projekt RED та Larian Studios, активно створюють екосистеми навколо своїх брендів, щоб забезпечити стабільні потоки доходів через DLC, моделі кооперативної гри та колекційні предмети. Якщо GSC не інтегрує аналогічні інструменти, її частка на ринку AAA-ігор може впасти до 30-40% протягом двох-трьох років після запуску, що потенційно може призвести до того, що студію сприйматимуть як компанію, що працює з «одним проектом». Без оновлень та нових подій гравці втратять мотивацію залишатися у спільноті S.T.A.L.K.E.R. 2, що призведе до зниження залученості фанатів. На ринку з надлишком пропозиції - навіть відомі бренди

втрачають цінність, якщо не взаємодіють активно зі своїми фанатами. Наприклад, франшиза Mass Effect від BioWare зазнала різкого падіння популярності через відсутність подальшого контенту перед виходом Andromeda, що зрештою призвело до закриття її студії в Монреалі у 2017 році.

Для GSC ця ситуація означає, що її фан-база, яка створювалася з 2007 року, поступово «вимре» або перетвориться на модель, керовану фанатами, в результаті чого компанія втратить весь дохід. Хоча моди, створені спільнотою, можуть продовжити термін служби продукту, відсутність офіційної підтримки призводить до втрати комерційного інтересу, оскільки гравці продовжують використовувати неофіційні версії замість того, щоб купувати новий контент у студій. У табл. 3.1 наведено потенційний фінансовий сценарій стагнації – у базовому сценарії без DLC, онлайн-активностей чи нових джерел прибутку GSC може втратити до 80% доходів уже через два роки після релізу, а прибутковість – перетворитися на збитковість.

Таблиця 3.1

Орієнтовна модель фінансової стагнації GSC Game World у разі незмінності монетизації

Показник	2024 (рік релізу)	2025 (+1 рік)	2026 (+2 роки)	Коментар
Продажі копій (шт.)	1 000 000	250 000	70 000	Класичне зниження без DLC/онлайн підтримки
Доходи, \$ млн	60	15	4	Без повторних покупок
Витрати на оновлення та підтримку	12	6	4	Технічні патчі та обслуговування
Прибуток (орієнтовно)	20	3	-2	У разі відсутності нових джерел монетизації компанія виходить у мінус
Рівень зайнятості (осіб)	350	280	200	Скорочення персоналу через нестачу проектів
Нові проекти в розробці	2	1	0	Згорання R&D через брак коштів

Джерело: побудовано та розраховано авторкою

3.2. Перспективні моделі монетизації на глобальному ринку

Безкоштовні ігри або ігри з безкоштовними режимами стають дедалі більш значною частиною найпопулярніших франшиз світу, що відображає зміну в уподобаннях споживачів. Гравці, як правило, хочуть спробувати ігри, не платячи авансом, а розробники, як правило, хочуть монетизувати їх завдяки довгостроковій взаємодії зі своєю аудиторією.

Якщо розглядати сегмент, в якому наразі працює досліджуване підприємство, AAA-сегмент (PC/консолі), то більша кількість великобюджетних AAA-ігор традиційно продовжують монетизацію через класичні продажі копій та випуск платних доповнень після релізу. Але за останні 5 років, навіть подібні компанії все частіше стали зупинятися на сервісних моделях. Для прикладу, який відомий проєкт в жанрі шутеру як Call of Duty після оновлення, в якому привніс новий безкоштовний режим Warzone, отримав основні прибутки не продажу від копій гри, а від battle pass та мікротранзакцій для мультиплеєра. До того ж, такий режим як GTA Online отримав ще в 2021 році доходів близько 985 мільйонів доларів США тільки на покупках в внутрішньоігровому магазині. Тобто, все більше проєктів намагаються втримати баланс між прибутком від продажу копій гри та внутрішньоігровою монетизацією. В решті-решт виходить формат продажу гри за повну ціну, що доповнюється онлайн-складовою та магазином предметів [182; 183].

Проєкт Assassin's Creed: Valhalla від Ubisoft, що одночасно являється першим для компанії, отримав більше 1 мільярда доларів США валового доходу саме за стратегією поєднання прямих продажів та внутрішньоігрових платежів. Велика кількість AAA-студій, такі як (Ubisoft, EA та Activision вводять в своїх іграх магазини - як з ігровими предметами, так і "косметикою", а також платні буси для прогресу та абонементи на сезони. Ще більше прикладів, що підтверджують тренд на генерацію стабільного прибутку через додатковий контент - Halo Infinite (2021) та Battlefield 2042 (2021), обидві є AAA-іграми з мультиплеєрною системою, і в обох при запуску була введена модель battle pass, задля утримання гравців в грі у тому числі [184].

Проте, що важливо при розробці подальшої моделі для досліджуваного підприємства, що конкретно в ААА-сегменті надмірна монетизація з агресивним просування призводить до великого невдоволення фанів. Для них важливе відчуття турботи про них як про споживачів, і відсутність відчуття, що розробник хоче на них якомога більше заробити - ААА-сегмент по своїй якості щось з серії люксу в світі речей і погодьтеся, буде здаватися дивним, якщо при вході в бутик Louis Vuitton вас будуть зустрічати величезні зроблені ШІ банери про неймовірні знижки. Тому, такий проєкт як Diablo Immortal (2022) від Blizzard відчув на собі ризики подібного. Хоча гра за перші два місяця після релізу отримала прибутки більше 100 мільйонів доларів США, але понесла репутаційні втрати навіть будучи відомою франшизою та надто несхвальний фідбек гравців щодо відвертої pay-to-win моделі. Довгострокове подібна "жадібність" призведе до втрат і нижчої зацікавленості в подальших проєктах компанії. Тому, наразі видавці балансують між намагання отримати якомога більші прибутки та симпатією ком'юніті, породжуючи таким чином модель етичної монетизації [185;186].

Наступний сектор - безкоштовні мобільні ігри. Мобільний сектор забезпечує більшу частину доходів галузі та майже повністю залежить від так званих F2P моделей, що використовують мікротранзакції та рекламу. Безкоштовні мобільні ігри (F2P) (переважно від азійських видавців) постійно займають високі позиції за доходами. У 2020 році найприбутковішою грою у світі була китайська МОВА-гра Honor of Kings (виробництва Tencent) з річним доходом у 2,45 мільярда доларів США, за нею йшла шутер Peacekeeper Elite (Tencent, китайська версія PUBG Mobile) з річним доходом у 2,32 мільярда доларів США. Для порівняння, найприбутковіша немобільна гра того року (League of Legends для ПК) посіла шосте місце з 1,75 мільярда доларів [187;188]. Це демонструє силу подібних F2P моделей монетизації.

До основних інструментів монетизації розробників мобільних ігор належать:

- мікротранзакції для внутрішньоігрової валюти та предметів

- гача (випадкові розіграші персонажів або карт)
- прискорений прогрес (pay-to-skip)
- реклама (банери, відеореклама для винагород тощо).

Згідно зі звітом GameRefinery, battle pass були особливо популярними на мобільному ринку – його інтегровано приблизно у 60% топових (з топ-20) F2P-ігор у 2022 р. Battle pass привабливі на мобільних платформах, оскільки вони добре поєднуються з різними жанрами, не погіршуючи баланс гри, та ефективно підвищують утримання користувачів [189].

Ще більш поширеною є гача-модель: у жанрах на кшталт колекційних RPG майже всі популярні проєкти монетизуються через випадковий дроп героїв чи предметів. У Японії, приміром, гача присутня у 93% найприбутковіших мобільних ігор, бо це буквально країна їхнього походження [189].

Відомим прикладом є екшн/RPG-гра китайської ігрової компанії miHoYo Genshin Impact (2020). Поєднання величезного відкритого світу, привабливих з точки зору фансервісу персонажів та монетизації типу гача призвело до її величезного фінансового успіху, який продовжується до сих пір. Протягом двох років після випуску вона принесла 3,7 мільярда доларів доходу лише на мобільних платформах, ставши третьою за величиною грою у світі за споживчими витратами після Honor of Kings та Battlegrounds Mobile.

Аналітики пояснюють успіх Genshin Impact її "ефективною системою монетизації гач, прямими трансляціями в масштабах галузі та регулярними оновленнями контенту". Проте, також важливим є те, що Genshin це не мобільна чи ПК-гра. Він доступний на усіх платформах – на PS5, Xbox, ПК та мобільних пристроях, навіть не самих потужних. Хоча такий вибір ставить багато складнощів в процесі розробки, але дозволяє залучити величезну кількість потенційної аудиторії до свого проєкту.

Також, miHoYo частково повторили успіх Genshin Impact з іншою грою з серії Honkai – Star Rail, яка вийшла в квітні 2022 року і наразі постійно сперечається за місце по прибутку з своїм «братом». І таким чином, це вже можна вважати не раптовою вдачею, а чіткою моделлю просування, монетизації та

розробки, яку вони випрацювали за роки роботи. Модель монетизації в обох іграх буквально ідентична – від вартості предметів для розблокування лут-боксів до вартості та кількості паків валюти.

По суті, постійний випуск нового контенту (персонажів, сюжету, локацій, подій) заохочує гравців продовжувати витрачати кошти. У відповідь на критику азартних ігор, багато мобільних ігор останніми роками почали впроваджувати більш прозору механіку гач. Прикладами є системи, які гарантують рідкісні предмети після певної кількості спроб (так званий "pity timer"), публічні шанси та спільні «кооперативні» гачі [189].

Але, як приклад, можна згадати ситуацію, яка відбулася з тими ж NoYoverse – в січні 2025 року Federal Trade Commission США стала ініціатором судового позову їм щодо конфіденційності прав дітей і не тільки. В результаті розгляду справи, Cognosphere, компанія, що є видавцем гри на території США, заплатила 20 мільйонів доларів США штрафу та змінила правила внутрішньоігрового регулювання для цієї країни.

Реклама є ще одним ключовим фактором монетизації мобільних пристроїв, особливо в іграх з великими базами користувачів, де більшість гравців не платять. Такі формати, як винагороджувана реклама («отримуйте бонуси за перегляд відео») та внутрішньоігрові білборди, дозволяють розробникам отримувати дохід, не змушуючи кожного активного користувача здійснювати покупку. Ключ полягає в тому, щоб безперешкодно інтегрувати рекламу, не порушуючи ігровий процес. Завдяки належному балансуванню кількості реклами, F2P-ігри можуть генерувати значний додатковий дохід. За даними GWI, приблизно 14% споживачів відкривають для себе нові бренди через внутрішньоігрову рекламу, і гравці більш лояльні до реклами, яка пропонує бонуси або знижки. Мобільний ринок зазвичай характеризується кількома моделями. Внутрішні продажі валюти, підписки (наприклад, щомісячні VIP-рівні), бойові перепустки та інтеграція реклами можуть співіснувати в рамках однієї програми [190].

Остання з основних моделей – гібридна (між AAA та F2P). Варто окремо розглянути феномен ігор, що поєднують елементи AAA, можливості free-to-play

та різні моделі монетизації. Найвідомішим прикладом є Fortnite від Epic Games. Запущена у 2017 році як безкоштовний батл-рояль, Fortnite зарекомендувала себе як мультиплатформна розважальна гра у 2020-х роках. Хоча гра залишається безкоштовною, весь дохід надходить від продажу V-Bucks (внутрішня валюта) за реальні гроші, які гравці використовують для придбання бойових перепусток та косметичних предметів, таких як скіни персонажів, емодзі та брелоки для зброї. Fortnite довів чудову комерційну ефективність цієї моделі протягом багатьох років. З 2017 по 2023 рік його загальний дохід перевищив 23 мільярди доларів [191].

Бойова перепустка стала обов'язковою річчю для відданих фанатів. Протягом кожного сезону (який триває приблизно три місяці) гравці можуть придбати перепустку та отримати спеціальні нагороди, виконуючи місії [190].

Такий підхід давно знайшов відгук у фанатів. Контент оновлюється щомісяця, заохочуючи гравців щодня входити в систему, щоб не пропустити сезонні нагороди. Косметичні предмети продаються безпосередньо в магазині за V-бакси або включені до Бойової перепустки. Важливо, що ці предмети не надають жодної переваги в бою; вони є суто косметичними. Цей принцип чесної гри (забезпечення рівних умов для всіх гравців) приніс Fortnite позитивну репутацію в спільноті, демонструючи готовність гравців значно інвестувати в косметику та самовираження.

Genshin Impact — це гібрид AAA-ігор та мобільних F2P-ігор. Гра була випущена одночасно на мобільних пристроях, ПК та консолях і є безкоштовною на всіх платформах. Вона має графіку та масштаб, подібні до консольних RPG, але монетизується через гачі. Цей симбіоз був неймовірно успішним.

Крім того, гра використовує систему бойових пропусків (щомісячне «Благословення Повного Місяця» та Перлинний гімн схожі на сезонні пропуски) та розширену метагру з різними подіями. Таким чином, Genshin Impact поєднує найкраще з обох світів: високоякісний контент, типовий для платної AAA-гри, з агресивною монетизацією F2P-гри.

Ще однією моделлю, яка використовується для Destiny 2, є модель «безкоштовної гри». Destiny 2, спочатку AAA-проект від Bungie (шутер з елементами ММО), перейшов на F2P-модель. Хоча базова гра стала безкоштовною у 2019 році, доступ до нових сюжетних ліній, рейдів та іншого контенту вимагає придбання великих платних DLC/доповнень [192].

Destiny 2 також має складну систему сезонної підписки. Кожен рік поділено на чотири сезони, і для доступу до подій кожного сезону потрібно придбати сезонний абонемент або останнє Deluxe Edition [192].

Ця гібридна багатоетапна модель монетизації дозволила Destiny 2 отримувати стабільний дохід від своїх лояльних гравців, але ця модель також зіткнулася з критикою. Аналітики оцінюють, що придбання всього «пакету» контенту Destiny 2 коштує приблизно 80-100 доларів США на рік, і це без врахування мікротранзакцій [192].

Отож, виділимо ключові моделі монетизації та оцінимо їхню ефективність.

Прямі продажі ігор (premium). Є класичною моделлю – гра продається за фіксованою ціною. З плюсів – генерує значний дохід одразу після запуску, немає потреби в складних механізмах обслуговування. Але мінусів будуть відчутними: дохід від гри обмежений без майбутнього контенту, до того ж присутні високі бар'єри входу для гравців (особливо в країнах з низькою купівельною спроможністю). Ця чиста модель залишається ефективною для окремих проектів (наприклад, Baldur's Gate 3), але масовий ринок переходить до гібридного підходу.

Платний DLC та сезонні доповнення. Подібна модель передбачає продаж додаткового контенту після запуску (наприклад, сюжетного DLC, пакетів карт тощо). З плюсів – дає можливість ремонетизувати базу гравців та подовжує термін служби гри, не впливаючи негативно на її привабливість, оскільки гравці можуть використовувати свої гроші для придбання нового контенту. З мінусів – розробка DLC вимагає постійних ресурсів. Якщо контент недостатньо цінний, гравці можуть почуватися експлуатованими. Ця модель широко використовується в іграх AAA, наприклад, The Witcher 3 успішно продала

масштабні DLC, Assassin's Creed випустила сюжетні розширення, а Destiny 2 перейшла на продаж постійного потоку додаткового контенту щорічно. Цей підхід є дуже ефективним, коли активна база гравців залишається значною, оскільки достатня кількість гравців купуватиме додатковий контент. Однак, якщо база гравців значно скоротиться після запуску, DLC може більше не виправдовувати свою вартість.

Мікротранзакції (in-game purchases). Мікротранзакції, від 1 до 100 доларів, надають різні переваги (косметичні засоби, лутбокси, буст, ресурси). З плюсів – великі обсяги та повторні покупки генерують значний дохід. Хоча суми невеликі, багато гравців (плюс наявність «китів», які витрачають сотні доларів) можуть генерувати мільярди доларів. Наприклад, продажі скінів Fortnite, карт FIFA Ultimate Team та «гемів» Genshin Impact зробили ці ігри мільярдерами [190].

Мікротранзакції відкрили нові можливості для брендovаних скінів, спонсорованих подій, віртуальних товарів тощо, що забезпечує додаткові потоки доходу. З мінусів – погана реалізація (особливо якщо вона пропонує монетизаційну ігрову перевагу, тобто pay-to-win) може призвести до обурення. Регулятори все частіше перевіряють лутбокси та інші «азартні» механізми, а деякі країни навіть заборонили їх. Тому наразі рекомендується обережно впроваджувати мікротранзакції, зосереджуючись, зокрема, на косметичних предметах, щоб уникнути шкоди для балансу та репутації гри. Загалом, модель мікротранзакцій є найприбутковішою моделлю на ринку сьогодні, оскільки успіх більшості F2P ігор залежить від цієї моделі [190].

Косметичний контент (vanity items). Одним особливо помітним типом мікротранзакцій є продаж предметів (скінів, одягу, емодзі, косметики), які змінюють лише зовнішній вигляд або вираз обличчя персонажа та не впливають на ігровий процес. Ця стратегія стала «золотою серединою». З одного боку, вона монетизує бажання гравців бути поміченими, а з іншого, уникає тактики «плати за перемогу», що забезпечує їй лояльних послідовників у спільноті. Перевага очевидна – хороші показники доходу без дисбалансу. League of Legends є безкоштовною грою (F2P) вже понад десять років, генеруючи приблизно 1,5-2

мільярди доларів доходу щорічно, виключно продаючи косметичні набори шкінів для чемпіонів. З мінусів – постійне створення нових та захопливих косметичних предметів є необхідністю, бо гравці мають щось купувати. Також існує ризик перенасичення ринку. Занадто багато «кіллер-шкінів» може знизити їхню цінність в очах гравців. Однак досвід галузі показує, що правильно впроваджена косметична монетизація рідко має недоліки. Вона забезпечує як дохід, так і позитивне сприйняття (гравці вважають, що всі переваги в грі отримуються завдяки вмінню, і вони добровільно купують косметичні засоби) [187].

Лутбокси (random loot boxes). Це різновид мікроплатежів: гравець купує «скриню» з випадковим вмістом. Свого часу (2016–2018) лутбокси були в тренді – їх додавали скрізь (від Overwatch до FIFA Ultimate Team). З плюсів – високий дохід завдяки елементу азарту (гравці можуть купувати багато боксів у погоні за рідкісним предметом). З мінусів – серйозна репутаційна і юридична загроза. В багатьох країнах лутбокси визнано азартними (Бельгія, Нідерланди прямо заборонили ігри з лутбоксами) [193]. Геймерська спільнота також дедалі негативніше ставиться до такої практики, вимагаючи прозорості. Загальний висновок: лутбокси як модель втрачають популярність і, ймовірно, будуть поступово витіснені більш прозорими механіками.

Battle Pass/Сезонний абонемент. Однією з головних тенденцій останніх років є «батлпасифікація» в іграх. Battle Pass є найважливішим елементом прогресії і нагород. Гравець купує пропуск на сезон і, граючи, поступово розблоковує контент (шкіни, валюти, бусту) протягом цього періоду. З плюсів – одночасна монетизація та залученість, бо гравці щодня заходять у гру до кінця сезону та «завантажують» свій придбаний абонемент. Це збільшує retention і lifetime value користувача [190].

Ця модель є вдалою, бо гравці можуть отримати багато контенту за відносно невеликі витрати часу, що сприймається позитивно. Розробники отримують вигоду від стабільного доходу та передбачуваного контент-плану кожного сезону. Не дивно, що понад 60% популярних мобільних ігор та значна частина онлайн-ігор для ПК/консолей перейняли бойові перепустки. Fortnite,

Apex Legends, Call of Duty: Warzone та Dota 2 є яскравими прикладами. З недовіків – кожен сезон вимагає постійного потоку нового контенту, інакше гравці не купуватимуть наступного разу. Крім того, гравці можуть відчувати розчарування (FOMO-ефект), якщо пропустять сезон або не встигнуть зібрати всі нагороди. Однак, бойові перепустки загалом вважаються ефективнішою та «справедливішою» альтернативою лутбоксам, оскільки гравці точно знають, що вони отримають за свої гроші (вони просто повинні грати). Як результат, бойові перепустки стали надійним стандартом монетизації для сервісних ігор [195].

Підписки на бібліотеку ігор. Новою тенденцією 2020-х років є підписка на ігри, а не купівля окремих ігор. Такі сервіси, як Xbox Game Pass, PlayStation Plus Extra/Deluxe та EA Play, пропонують доступ до десятків або навіть сотень каталогів ігор за щомісячну плату. З переваг – для гравців це пропонує значну цінність за відносно низькою ціною, тоді як для платформ це забезпечує стабільний щомісячний дохід та утримання користувачів в екосистемі. Microsoft активно інвестує в Game Pass, називаючи його «Netflix відеоігор» [190].

З мінусів – модель передплати викликає питання щодо окупності інвестицій в окремі ігри. Розробникам виплачують певну суму за розміщення в каталозі, або залежно від часу, який гравці провели в їхній грі. Це зміщує акценти: деякі проєкти можуть недоотримати виручку, яку мали б від прямих продажів. Крім того, швидке зростання ринку передплати може «навчити» користувачів взагалі не купувати ігри, що викликає занепокоєння у видавців. Тому досягнення балансу між ціною та цінністю є надзвичайно важливим. Тим не менш, сервіси передплати стали невід'ємною частиною галузі, особливо на Заході, і встановлюють нові правила монетизації з акцентом на довгострокове утримання гравців у рамках сервісу [196].

Після переліку цих основних способів зостаються також такі моделі як реклама та спонсорство в іграх, NFT та блокчейн та соціальні функції разом з мерчандайзингом. Проте, детальніше розглядати їх немає сенсу, оскільки перші дві абсолютно не підходять для виокремлення в проєктах досліджуваного

підприємства, а останній є не побічним способом підвищення монетизації та інтуїтивно зрозумілим.

3.3. Синтез нових моделей монетизації для GSC Game World та інтеграція їх в інноваційний розвиток підприємства

Щоб зрозуміти, що саме варто запровадити задля зміни моделі монетизації, варто також врахувати те, які зміни компанія вже планує внести у поточну модель.

Перший напрям монетизації компанія використала під час виходу гри у 2024 році – хоча в планах була гібридна модель, що включає не тільки одноразовий продаж гри, а й майбутні платні DLC та партнерські підписки. Проте, під час релізу та до жовтня 2025 року гра була випущена як преміум-версія на платформах ПК та Xbox зі стандартною ціною приблизно 60 доларів. Одночасно GSC підписала партнерську угоду з Microsoft, завдяки якій S.T.A.L.K.E.R. 2 стала доступною на Xbox Game Pass з дня запуску. Це значно розширило базу користувачів студії (особливо в західних країнах) та забезпечило стабільний дохід від платформи.

Хоча конкретні фінансові умови не розголошувалися, повідомлялося, що Microsoft надала фінансову підтримку розробці гри та переходу GSC до незалежної студії.

Другий напрямок – це продаж контенту після запуску. GSC оголосила про випуск сезонного абонементу для S.T.A.L.K.E.R. 2, пропонуючи два основних сюжетних DLC (пакети розширення) після виходу гри.

Найдорожча версія вже включає сезонний абонемент, що заохочує відданих фанатів попередньо оплачувати майбутній контент. Ця практика відповідає сучасним тенденціям в однокористувацьких AAA-іграх. Наприклад, Ubisoft та Bethesda регулярно випускають сюжетні DLC, а CD Projekt Red монетизує The Witcher 3 та Cyberpunk 2077 за допомогою масштабних пакетів розширення, таких як «Blood and Wine» та «Phantom Liberty». Для GSC продаж

пакетів розширення є ефективнішим способом збільшення довгострокової цінності гравців (LTV), ніж одноразова покупка базової гри.

Третій напрямок – це майбутній багатокористувацький режим. Хоча S.T.A.L.K.E.R. 2 спочатку була виключно однокористувацькою грою, розробники заявили про плани додати багатокористувацький режим в одному з наступних оновлень. Згідно з офіційним веб-сайтом, усі власники гри зможуть безкоштовно випробувати багатокористувацький режим. Цей крок можна розглядати як захід для підвищення залученості гравців. Онлайн-режими можуть заохотити гравців повернутися до гри після завершення, тим самим продовжуючи «тривалість життя» гри. Наразі GSC задумує багатокористувацький режим як безкоштовний DLC, не монетизуючи його, але це ідеальне поле для додавання мікротранзакцій у майбутньому.

Іншими словами, багатокористувацький режим GSC є потенційним інструментом монетизації, але наразі він позиціонується скоріш як інвестиція в лояльність спільноти.

Запропонована модель монетизації буде комплексною, враховуватиме сильні сторони різних підходів та спеціально адаптується до конкретних обставин ігрового світу GSC. Ця модель повинна одночасно охоплювати три ключові сфери:

- AAA-проекти GSC (в основному, S.T.A.L.K.E.R. 2) – масштабні високобюджетні ігри, зосереджені на сюжетному однокористувацькому режимі з додатковим багатокористувацьким режимом.
- Інші майбутні проекти – інді-ігри, кооперативні ігри або сервісні ігри (низькобюджетні, експериментальні ігри), які GSC може розробляти або публікувати.
- Контекст України – унікальні обставини, в яких працює GSC: війна та міграція, патріотична фанатська база та імідж українських компаній на міжнародній арені.

Наша мета – розробити стратегію монетизації, яка забезпечить стале фінансове зростання GSC, зберігаючи при цьому лояльність спільноти та зміцнюючи репутацію GSC як прогресивного та відповідального гравця ринку. Ідеальна монетизаційна модель – комбінована модель “Premium + Live Ops Light”, що доцільна для AAA-проектів студії; складається з цілого комплексу, деталі якого наведені нижче.

Продаж гри за фіксовану ціну. Основна ставка – на дохід від релізу та якомога швидша окупність гри. Тут важливо максимізувати глобальні продажі – застосувати активний маркетинг на Заході, використання партнерських відносин з Microsoft (гра на Game Pass та ексклюзив на консолях Xbox протягом року). Можливо, реліз на ПК раніше за PlayStation, оскільки це стимулюватиме продажі на тих платформах, де Game Pass недоступний. Водночас, через відсутність російського ринку (GSC відмовилася від співпраці з країнами-агресорами, зокрема щодо локалізації, зусилля варто перенаправити на нові ринки: Північна Америка, Європа, Азія. Варто встановити привабливу ціну для України та сусідніх країн, щоб підтримати свою аудиторію та зменшити піратство (наприклад, на Steam для України зробити ціну еквівалентною ~\$30-35). Також можна офіційно випустити українське колекційне видання з сувенірами – деякі фанати купують його дорожче через фізичні бонуси. Преміум-продажі відповідають очікуванням основних фанатів S.T.A.L.K.E.R., які звикли купувати гру повністю та занурюватися в неї з головою.

Випуск великого DLC через 6-12 місяців після релізу. Про вихід запланованого виходу розширення варто розказати з самого початку, можливо, навіть назвати його або описати тему (наприклад, «Долина Шепіт» – з новим оточенням, локацією та сюжетом). Це збереже цікавість гри після завершення. Сама ж оптимальна вартість за DLC – 15-20 доларів. При цьому, в Deluxe Edition під час релізу дане розширення вже має входити (щоб деякі гравці платили наперед). Якщо ресурсів достатньо, то ідеально зробити два DLC: один сюжетний, інший – можливо, кооперативний режим або інша значуща функція.

Для S.T.A.L.K.E.R. це особливо актуально, так як нові карти Зон завжди актуальні, фактично це додаткові розділи до улюбленої гри.

Безкоштовні оновлення та події для всіх гравців. Щоб гравці залишалися зацікавленими між запуском гри та виходом DLC, варто постійно робити хоча б невеликі оновлення, які включають мілкі бонуси, такі як нові додаткові місії, режим «Нова гра+» або події до річниці (наприклад, спеціальні мутанти для певних регіонів на Хелловін, патріотичні костюми на День незалежності тощо). Хоча ці оновлення безкоштовні, але до них треба додати косметичні DLC у магазині і таким чином гра продовжить приносити певні суми доходу. Це дає гравцям знати, що гра підтримується, і підвищує їхню ймовірність зробити внесок у розвиток гри через купівлю скінів або валюти. Наприклад, можна провести івент «Чисте небо» на річницю S.T.A.L.K.E.R.2, з безкоштовними місіями, одночасно пропонуючи знижку на оригінальний набір зброї «Чисте небо», щоб відродити ностальгію у фанатів.

Вибіркові мікротранзакції та гача система (тільки косметика). Третій з компонентів – гача-модель. Модель монетизації гача — це внутрішньоігрова економічна система, де гравці використовують ігрову валюту, щоб «розблокувати» випадкові винагороди з низки доступних предметів або ж персонажів. Ідеально характеризується походженням слова «гача» від японського слова «гачапон» (тип ігрового автомата, який випадковим чином роздає предмети). Щоб зрозуміти спосіб заробітку посередництвом такої моделі, варто ознайомитися зі схемою можливих емоційних тригерів, що призведуть до покупки на рис. 3.4.



Рис.3.4 Опис елементів гача-механік в мобільних та кроссплатформених F2P-іграх.

Джерело: побудовано авторкою на основі [181].

Мікротранзакції в системі гачі – плата саме за конкретні ігрові елементи. Найбільш прямий спосіб – дати можливість купувати віртуальну валюту або ж ресурс, навколо якого зосереджена економіка гри. В плані віртуальної валюти розробники використовують або так звану важку або м'яку, це виражає ступінь важкості отримання самої валюти напряму в грі. Чим менше її – тим більш жорстка «вимога» щодо необхідності її покупки.

Гача система – свого роду лут-боксі, де за допомогою віртуальної валюти можна отримати якийсь айтем. Чим більша необхідність для гравця в ньому, тим більш ймовірно важче його отримати. Основна задача розробників в подібному типі монетизації – змусити гравця отримати потрібних предмет понад усе. Безсумнівна перевага гача-ігор – неймовірно високий ступінь монетизації при коректному знаходженні бажань гравців та можливість підтримувати життя проєкту роками. Повністю перевести S.T.A.L.K.E.R. 2 на подібну модель не вийде, до того ж викличе невдоволення у гравців. Все механіка монетизації та

розрахунок тригерів гравців відбувається ще й процесі розробки самої гри, тож коректним буде ввести її лишень в дуже урізаній версії.

Коректно буде зробити подібну систему для різноманітних косметичних дрібниць по типу нашивок, брелоків, альтернативних патчів, камуфляжів зброї, що не буде впливати напряму на ігровий баланс. Шанси отримати потрібну «косметику» мають бути чітко прописані, а валюта, якої вона буде потребувати, повинна не лише купувати в магазині за реальні кошти, а й здобуватися в грі безкоштовним чином, але не в надто великій кількості (детальніше способи отримання самої валюти будуть прописані нижче). Окрім того, варто зробити вкладку в магазині, де ці самі косметичні предмети можна буде придбати напряму, щоб не викликати невдоволення в старих фанів серії ігор.

Повністю платними ж варіантами внутрішньоігрових елементів можуть стати скіни – як на персонажів, так і на зброю, які можна буде придбати тільки за донатну валюту, як це робить, наприклад, Ubisoft, продаючи альтернативні костюми героям у *Assassin's Creed*. Насамперед GSC варто розширити модель «Ігри як послуга» (GaaS) – перейти від моделі одноразових продажів ігор до моделі довгострокового обслуговування гравців та розвитку гри як мінімум на пару років. На практиці це означає регулярний випуск оновлень, подій, нових місій або режимів після запуску гри (оптимальний проміжок час – кожних 2-3 місяці по мінімуму). Цієї моделі монетизації можна досягти за допомогою сезонних абонементів або пакетів контенту. Наприклад, *S.T.A.L.K.E.R. 2* вже використовує цю модель у вигляді сезонного абонементу з двома DLC. Однак, цю модель можна розвивати далі. В однокористувацькому режимі це можуть бути додаткові сюжетні місії, івенти, розраховані на одну людину та обмежені по часу (наприклад, на зачистку конкретних зон на мапі, що будуть поновлюватися кожен тиждень). Саме за ці активності можна ввести додаткову валюту, яку потім можна використати в гачі на «косметику». З введенням мультиплеєра можна запровадити регулярні сезони PvP між гравцями (такі собі офіційні турніри) з тематичними подіями та нагородами.

Основу косметичної гача-системи для S.T.A.L.K.E.R. 2 представлено на рис. 3.5.

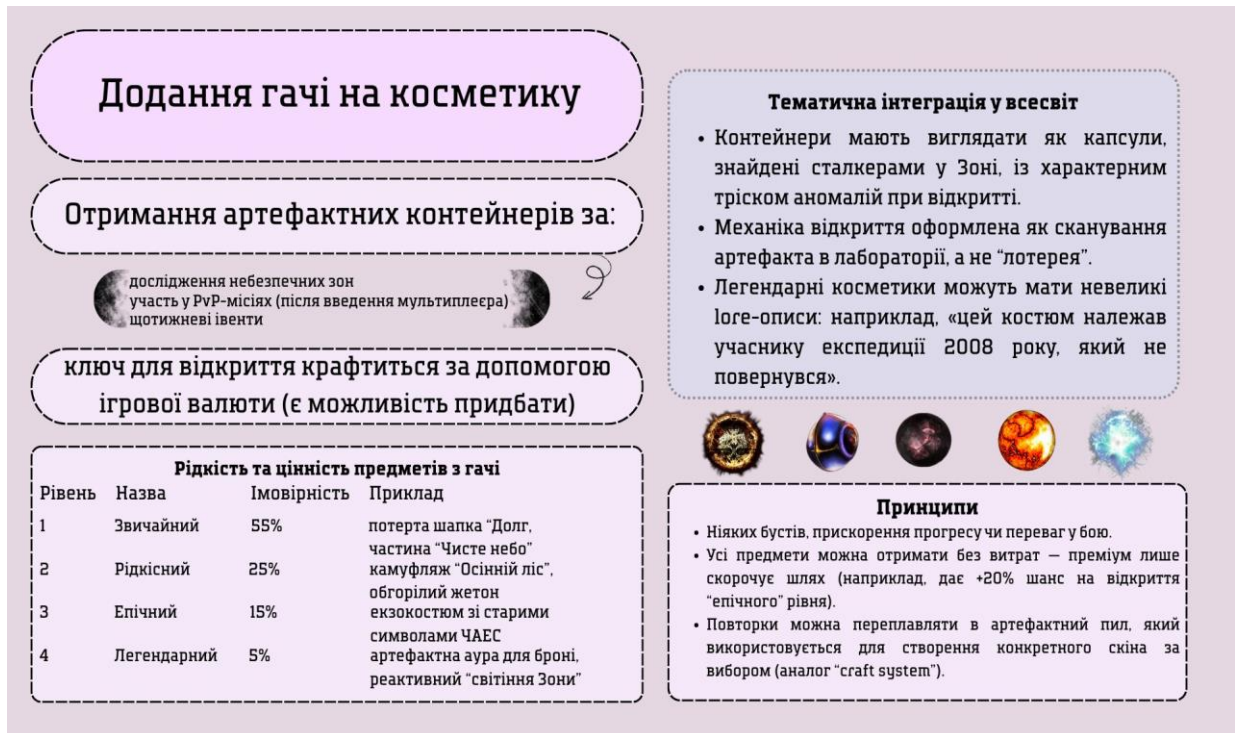


Рис. 3.5 Схема інтеграції гача-системи у середовище S.T.A.L.K.E.R. 2

Джерело: побудовано авторкою.

Мультиплатформність та підписка. S.T.A.L.K.E.R. 2 вийшов на ПК та Xbox (ексклюзивно для консолей), а також планується на PlayStation 5 і доступний в підписці Game Pass. Це ідеальний набір, оскільки для повного комплекту платформ тут не вистачає тільки мобільних пристроїв, та це буде важко організувати з врахуванням технічних вимог гри.

Також варто додати Nvidia GeForce Now (хмарні ігри), щоб навіть гравці з ПК з нижчими характеристиками могли грати за підпискою. Для GSC це допоможе охопити нову аудиторію без піратства. Подібний підхід слід зберігати і при релізі наступних ігор.

Ком'юніті-ініціативи як частина моделі. Після введення постійної підтримки та оновлень в такий проєкт як S.T.A.L.K.E.R. 2, а також в інші майбутні ігри, варто почати активно формувати ком'юніті – офіційний Discord сервер, конкурс скріншотів (переможців нагородити сувенірами чи

безкоштовними DLC), опитування щодо майбутніх DLC тощо. Хоча вони не генерують прямого доходу, вони створюють лояльну аудиторію, готову фінансово підтримувати гру в довгостроковій перспективі. Також варто запровадити підтримку та прямий зв'язок з контенткріейтора, так як завдяки співпраці з ними гра буде постійно на виду у медіапросторі.

Отже, для AAA-проектів розроблена модель виглядає як преміум-гра з додатковою сервісною підтримкою, але без надто амбітних цілей. Вона схожа на підхід CD Projekt з The Witcher 3 або підхід Rockstar з GTA V (хоча й адаптована до сучасних реалій та специфіки GSC). Головне — уникнути відчуження основної фан-бази (яка в більшості негативно поставилася б до повністю F2P або P2W), одночасно зберігаючи можливості отримання доходу після початкових продажів.

Ігровий світ GSC не обмежується лише AAA-шутерами. Після стабілізації ситуації з монетизацією студія повинна почати розробку хоча б одного нового проєкту, в ідеалі декількох, у цих випадках модель монетизації має бути гнучкою.

Якщо GSC вирішить підтримувати або розповсюджувати інді-ігри (наприклад, стратегічну гру, дія якої відбувається у всесвіті "Cossack", або VR-атракціон), вона може застосувати модель прямих продажів, пропонуючи додаткові DLC за нижчою ціною. Як варіант, вона може випускати епізодичні версії (які продаються частинами). Краудфандинг також є життєздатним варіантом. Фанати франшизи можуть фінансувати спін-офи навіть на стадії концепції, якщо їм запропонують привабливі стимули (доступ до альфа-версій, ігрова назва або футболки). Для цих проєктів важливо не перестаратися з монетизацією. Найкраще мати лише один або два плани, щоб не відлякувати шанувальників інді-ігор.

Якщо GSC почне розробляти гру, від початку задуману як довгострокова онлайн-гра (наприклад, умовний STALKER Online або кооперативний шутер на виживання), хорошим варіантом є модель free-to-play або buy-to-play з активними мікротранзакціями. Один з можливих варіантів — продавати гру за розумною ціною (наприклад, \$20) або навіть роздавати її безкоштовно, але

включати бойову перепустку, ігровий магазин зі скінами, бустери для прискорення прокачування (але не платну зброю). Іншими словами, елементи, які були б абсолютно неприйнятними в основній сюжетній лінії STALKER, могли б бути прийнятними в спін-офф-сервісі.

Можливо, що GSC зрештою розробить або передасть на аутсорсинг мобільну гру. Якщо так, застосовуватимуться типові механіки мобільних ігор, такі як мікротранзакції, повноцінна гача та таймери енергії. Однак, рекомендується бути обережним: S.T.A.L.K.E.R. як бренд асоціюється з хардкором, якщо випустити примітивну донатну “грінділку”, то старі фани не зрозуміють. Варто уникати елементів P2W та зосередитися на косметиці або разових покупках на мобільних пристроях.

Також задля успішної реалізації запропонованої моделі в ігровий світ GSC треба зробити їхні дії прозорими та покроковими:

1. Тест монетизації на невеликому проекті: перед масштабним запуском гри або ж впровадженням описаних заходів в S.T.A.L.K.E.R.2, гарною ідеєю буде запустити невеликий продукт або багатокористувацьку бета-версію, щоб протестувати магазин, технічну інфраструктуру для мікротранзакцій та Battle Pass. Це допоможе запобігти помилкам, які можуть виникнути під час масштабного запуску (і запобігти втраті користувачами придбаних предметів через помилки).

2. Комунікаційна стратегія: про зміну та доповнення монетизації у випадку S.T.A.L.K.E.R. 2 варто вказати в повідомленні, яке також буде висвітлювати план розвитку самої гри на півроку, щоб зменшити потенційне невдоволення ком'юніті. Після запуску варто регулярно повідомляти про патчі та оновлення і особливо вислуховувати відгуки щодо монетизації (якщо виникають проблеми, краще вже відмовитися від суперечливого DLC, ніж втратити довіру фанатів).

3. Гнучкість та адаптивність: потрібно почати відстежувати ключові показники по типу ARPU (середній дохід на користувача) для косметичного контенту, коефіцієнт доповнень DLC (відсоток покупців ігор, які купують DLC),

коефіцієнт конверсії Battle Pass (якщо застосовується) та лояльність користувачів. Якщо продуктивність у певній області низька, треба буде шукати причини.

Зрештою, ідеальна модель монетизації GSC — це не єдина формула, а гнучкий набір інструментів, адаптованих до кожного продукту. Аналіз глобальних випадків показав, що універсального рішення не існує. Те, що працює для Fortnite, не працюватиме для Baldur's Gate 3, і навпаки. Тому запропонована стратегія є гібридною, яка поєднує найкраще з різних світів. З одного боку, вона прагне цінності контенту (гра, за яку гравці готові платити авансом), подібно до преміум-ігор, а з іншого — гнучкості сервісу (що дозволяє генерувати довгостроковий дохід). В українському контексті ця модель також виконує соціальну місію: підтримку національних продуктів та просування позитивного іміджу України у світі передових технологій та креативності, що відповідає зростаючій глобалізації ігрової індустрії, де Україна проявляє себе все більш активно.

ВИСНОВКИ до розділу III

1. Успіх S.T.A.L.K.E.R. 2 підтвердив, що GSC Game World може конкурувати на глобальному ринку AAA-ігор.

2. Важливим фактором формування ефективності геймерської індустрії є термін існування кожної гри. У сучасній ігровій індустрії середній термін існування AAA-гри становить 12-18 місяців, після чого дохід знижується на 80-90%. Якщо GSC покладається виключно на початкові продажі S.T.A.L.K.E.R. 2, то дуже ймовірно, що вона зіткнеться з фінансовими труднощами протягом 1,5-2 років після її випуску. Ринкові оцінки показують, що проекти AAA-ігор без подальших продажів скорочуються втричі швидше, ніж ті, що мають DLC або сервісну підтримку.

3. Окрім того, без оновлень та нових подій гравці втратять мотивацію залишатися у спільноті S.T.A.L.K.E.R. 2, що призведе до зниження залученості фанатів. На ринку з надлишком пропозиції - навіть відомі бренди втрачають цінність, якщо не взаємодіють активно зі своїми фанатами. Наприклад, франшиза Mass Effect від BioWare зазнала різкого падіння популярності через відсутність подальшого контенту перед виходом Andromeda, що зрештою призвело до закриття її студії в Монреалі у 2017 році.

4. Сам асортимент ігор буквально складається лише з двох франшиз - стратегічного Cossacks та шутера S.T.A.L.K.E.R. і студія вимушена спекулювати на ностальгії по ним. Нових оригінальних IP або планового жанрового розширення не спостерігається. Така вузька продуктова лінійка створює ризики - якщо чергова гра франшизи не виправдає очікувань, у компанії немає інших джерел доходу.

5. Без стабільного грошового потоку компанія буде мати труднощі з фінансуванням подальших проектів, що потенційно може призвести до затримок випуску або вимушених звільнень. CD Projekt RED зіткнулася з подібною кризою після виходу Cyberpunk 2077. Незважаючи на рекордні початкові продажі, компанія була змушена призупинити діяльність майже на рік через

надмірну вартість безкоштовних патчів та шкоду для бренду. Для GSC, з набагато меншим бюджетом, подібна ситуація може бути руйнівною.

6. У сучасному середовищі, де домінують онлайн-сервіси ігор, гіганти free-to-play (Tencent, Epic, Riot) та такі компанії, як Microsoft та Sony, відсутність постійного доходу у GSC може призвести до зменшення їх цінності як партнера.

7. Ключовими моделями монетизації GSC Game World можуть стати: прямі продажі ігор (premium); платний DLC та сезонні доповнення; мікротранзакції (in-game purchases); косметичний контент (vanity items); лутбокси (random loot boxes); battle Pass/Сезонний абонемент; підписки на бібліотеку ігор тощо.

ВИСНОВКИ

1. Геймерська індустрія – загальний термін для ідентифікації багаторівневої системи, в яку входять різні учасники, що взаємодіють між собою під час циклу створення, дистрибуції, монетизації та споживання ігрових товарів. Галузь складається з таких елементів як розробники, видавці ігор, дистрибуційні платформи, гравці, кіберспортивна екосистема, інвестори, а також медіа та рекламні партнери.

2. Підприємницька діяльність в досліджуваному секторі є важливою частиною не тільки економіки країни, але має й глобальний вплив. В Україні геймерська індустрія є важливим сектором, що забезпечує створення нових робочих місць, залучає інвестиції, сприяє розвитку інновацій, що в подальшому дозволяє країні інтегруватися в глобальні цифрові ринки.

3. Задля успішної діяльності в цій галузі варто врахувати кілька ключових факторів – інвестиційну привабливість у першу чергу. Саме вона стимулює розвиток компанії через підключення фінансування для розробки продукту, а також масштабування. Другий фактор – потенціал інновацій, перманентний розвиток технологій є основною причиною конкурентоспроможності бізнесу. Третій чинник – обізнаність в потребах кінцевого споживача ігрового продукту і орієнтування своїх продуктів щодо цих підсвідомих очікувань. Разом ці три пункти формують так звану екосистему розвитку підприємництва в геймерській індустрії.

4. Одна з основних особливостей сфери – неймовірно висока інноваційна динаміка. На ринку постійно з'являються нові сервіси, продукти, геймплейні механіки та рішення, а час існування кожної гри все коротшає, порівняно з продуктами інших секторів. Це вимагає від підприємців гнучкості у прийнятті рішень, швидкої адаптації до змін на ринку, а також постійного моніторингу споживчих тенденцій.

5. Важливим аспектом є глобальність ринку. Переважна кількість кінцевого продукту орієнтована на міжнародний ринок, а не лишень на внутрішній. Через цифрову сутність контенту, навіть невеличка компанія з

України може орієнтувати свій продукт на кінцевого споживача в США або Європі без необхідності створення фізичних філій поза Україною.

6. Усі учасники ринку існують у цільній екосистемі, що побудована інноваційними рішеннями, фідбеком, маркетинговими комунікаціями та залученістю споживача. Сучасне положення справ на ринку таке, що недостатньо просто зробити хорошу гру – потрібно сплести навколо неї активну павутину в цифровій мережі і постійно слідкувати за нею.

7. Упродовж 2020-2025 рр. ємність глобального ринку геймерських продуктів зросла з ~\$178 млрд до ~\$189 млрд. Піковий період спостерігався у 2021 році по причині буму під час пандемії, після чого стався невеликий спад у очікуваних межах. Від 2023 ситуація стабілізувалася і ринок продовжує невинне зростання, в середньому ~1,2% за рік.

8. Мобільні ігри забезпечують близько половини глобального доходу від ігор – у 2024 р. на них припало ~49% (~\$92 млрд). В 2020 році через пандемію їх частка зросла до ~52%, проте в наступні два роки знизилась Український геймдев охоплює як вітчизняні студії, так і глобальні компанії з офісами розробників в Україні. Найбільшими місцевими роботодавцями є студії та аутсорсингові компанії, що розробляють мобільні F2P ігри та AAA-проекти для ПК або ж консолей.

9. До початку повномасштабної війни українська індустрія розробки ігор демонструвала стабільне зростання чисельності робочої сили. Станом на травень 2022 року у 25 провідних компаніях працювало 10 298 фахівців, що на 3,5% більше, ніж на кінець 2021 року. На початок 2022 року вся галузь оцінювалася на 40-50 тис. Фахівців включно з фрілансерами та інді-розробників. З війною ж відслідковується скорочення кадрів на 12,7%, насамперед через релокацію студій за кордон. Під кінець першого року повномасштабної війни інтенсивність відтоку кадрів знизилась і на початок 2024 року кількість фахівців становила 7,7 тис., що на 15% менше, ніж роком раніше.

10. на 6,4% через насиченість ринку, особливо в Азії. проте мобільні гравці є все ще дуже привабливою часткою ринку, так як поріг входження

подібних гравців куди нижче – телефони є багато в кого, на відміну від повного ПК-стапу.

11. Успіх S.T.A.L.K.E.R. 2 підтвердив, що GSC Game World може конкурувати на глобальному ринку AAA-ігор.

12. Важливим фактором формування ефективності геймерської індустрії є термін існування кожної гри. У сучасній ігровій індустрії середній термін існування AAA-гри становить 12-18 місяців, після чого дохід знижується на 80-90%. Якщо GSC покладається виключно на початкові продажі S.T.A.L.K.E.R. 2, то дуже ймовірно, що вона зіткнеться з фінансовими труднощами протягом 1,5-2 років після її випуску. Ринкові оцінки показують, що проекти AAA-ігор без подальших продажів скорочуються втричі швидше, ніж ті, що мають DLC або сервісну підтримку.

13. Окрім того, без оновлень та нових подій гравці втратять мотивацію залишатися у спільноті S.T.A.L.K.E.R. 2, що призведе до зниження залученості фанатів. На ринку з надлишком пропозиції - навіть відомі бренди втрачають цінність, якщо не взаємодіють активно зі своїми фанатами.

14. Ключовими моделями монетизації GSC Game World можуть стати: прямі продажі ігор (premium); платний DLC та сезонні доповнення; мікротранзакції (in-game purchases); косметичний контент (vanity items); лутбокси (random loot boxes); battle Pass/Сезонний абонемент; підписки на бібліотеку ігор тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Архипова І. В. Основи підприємницької діяльності в умовах глобалізації. Київ: Видавництво "Економіка", 2019. С. 87.
2. Сидорова Л. П. Геймерська індустрія України: проблеми та перспективи розвитку. Журнал "Інноваційні стратегії", 2021. №4. С. 23-27.
3. Козак В. О., Бойко О. М. Економіка геймерської індустрії: аналіз сучасних тенденцій. Літературно-економічне видання, 2020. С. 43-47.
4. Державна служба статистики України. Сектор інформаційних технологій та розвитку геймерської індустрії в Україні, 2022. С. 34.
5. Козлов І. В. Інновації в індустрії відеоігор та їх вплив на підприємницьку діяльність. Видавництво "TechPress", 2021. С. 23-29.
6. Іваненко Т. М. Стратегії цифрового підприємництва: виклики геймерської індустрії. Науковий журнал «Економіка і суспільство», 2022. №39. С. 45–52.
7. Деркач А. І. Інноваційні бізнес-моделі у сфері відеоігор. Збірник наукових праць Київського національного економічного університету, 2021. №3. С. 112–118.
8. Кузнєцова О. М. Взаємодія з користувачами як основа розвитку стартапів у сфері ігрового контенту. Економіка. Фінанси. Право, 2020. С. 33–38.
9. Шевченко Р. П. Кіберспорт як елемент цифрової економіки: українські реалії та перспективи. Журнал «Економічний вісник», 2022. №2(18). С. 21–26.
10. Бондар В. І. Правові аспекти розвитку геймерської індустрії: проблеми та перспективи. Право України, 2021. №8. С. 74–81.
11. Мельник А. В. Світовий ринок відеоігор: структура, тенденції, перспективи. Економіка і цифрова трансформація, 2023. №1. С. 8–34.
12. Newzoo. Global Games Market Report. URL: <https://newzoo.com/insights/trend-reports/global-games-market-report>
13. Українська асоціація гейм-розробників. Аналітичний звіт про стан геймінг-індустрії в Україні. URL: <https://gamedev.org.ua/research>

14. Ткачук В. С. Цифрові платформи у геймерській індустрії. Вісник Київського національного університету, 2022. №6. 71–77 с.
15. Пархоменко Д. І. Кіберспорт як форма підприємницької діяльності. Бізнес і час, 2021. №9. С. 44–50.
16. Кравець Ю. М. Інвестиції в цифрові розваги: потенціал та ризики. Інвестиційний журнал, 2023. №2. С. 12–17.
17. Мінцифри України. Доповідь: Стан ІТ-сектору і підтримка геймінгової індустрії. URL: <https://thedigital.gov.ua/reports/gamedev2023>
18. Черненко Д. А. Інновації як чинник конкурентоспроможності геймерської індустрії. Економіка і сучасність, 2023. №1. С. 58–64.
19. IGN. 10 Gaming Innovations That Changed the Industry. URL: <https://www.ign.com/articles/10-gaming-innovations>
20. Гончарук В. Ю. Еволюція жанрових форматів у геймдизайні. Журнал «Медіа та культура», 2022. №3. С. 44–50.
21. IT Ukraine Association. GameDev в Україні: Тенденції та потенціал. URL: <https://itukraine.org.ua/gamedev2023>
22. Accenture. Gaming: The new superplatforms. URL: <https://www.accenture.com/insights/software-platforms/gaming-superplatform>
23. Стельмах І. І. Геймерські спільноти як ресурс інноваційного розвитку. Соціальна економіка, 2023. №2. С. 31–37.
24. Український фонд стартапів. Аналітика інноваційного потенціалу ігрової індустрії. URL: <https://usf.com.ua/analytics/gamedev-innovation>
25. Вовк М. О. Бар'єри розвитку підприємництва у цифровій індустрії. Економіка майбутнього, 2023. №1. С. 41–48.
26. Український фонд стартапів. Проблеми фінансування інноваційних проєктів. URL: <https://usf.com.ua/research>
27. Осадчук Н. В. Професійна освіта у сфері геймдеву: виклики для України. Педагогіка та реальність, 2021. №3. С. 62–68.
28. Міністерство цифрової трансформації України. Пропозиції до підтримки креативних індустрій. URL: <https://thedigital.gov.ua>

29. RaccoonGang. Локалізація ігор: чому українські студії програють глобальній конкуренції. URL: <https://raccoongang.com/blog/game-localization>
30. Steamworks Documentation. Revenue Share and Distribution. URL: <https://partner.steamgames.com/doc>
31. Shevchenko A. Innovation Gaps in Ukrainian Game Development. Kyiv: GameDev Review, 2023. №2. С. 12–19.
32. Соловей Т. В. Основні актори ігрової індустрії та їх роль у створенні вартості. Цифрова економіка, 2023. №1. С. 36–42.
33. Українська асоціація розробників ігор. Огляд учасників геймерської екосистеми. URL: <https://gamedev.org.ua/market-players>
34. IGN. What Do Game Publishers Actually Do? URL: <https://www.ign.com/articles/game-publisher-role>
35. Valve Corporation. Steamworks Revenue Distribution Guidelines. URL: <https://partner.steamgames.com>
36. Steam Community Discussions. The Role of User Feedback in Game Development. URL: <https://steamcommunity.com/discussions>
37. Esports Insider. Esports Ecosystem Breakdown. URL: <https://esportsinsider.com/ecosystem>
38. Kickstarter. Gaming Projects That Changed Crowdfunding. URL: <https://kickstarter.com/blog/games>
39. YouTube Creators Blog. The Impact of Let's Plays and Reviews on Gaming Audiences. URL: <https://blog.youtube/creators/gaming-content-impact>
40. Беляєва О. І. Стратегічне управління інноваційною діяльністю підприємств. Економіка і держава, 2022. №5. С. 23–28.
41. Сахно О. М. Інноваційна стратегія як елемент стратегічного управління. Бізнес-аналітика, 2023. №2. С. 12–18.
42. Schumpeter J. Business Cycles: A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis. New York: McGraw-Hill, 1939. С. 43-46.
43. Freeman C. The 'National System of Innovation' in historical perspective. Cambridge Journal of Economics, 1995. С. 5–24.

44. Porter M. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press, 1985. С. 34-36.
45. Chesbrough, H. W. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Harvard Business Press, 2003. С. 56-65.
46. Newzoo. Innovation Trends in the Global Games Market. URL: <https://newzoo.com/insights>
47. Калюжна О. І. Класифікація інноваційних стратегій підприємства. Журнал економічних досліджень, 2023. №2. С. 55–60.
48. Tidd J., Bessant J. Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change. Wiley, 2020. С. 14-18.
49. Гусєва Н. О. Типи інноваційних стратегій в управлінні підприємством. Інноваційна економіка, 2022. №4. С. 27–32.
50. Мінекономіки України. Методичні рекомендації щодо стратегічного планування інноваційного розвитку. URL: <https://me.gov.ua>
51. GDC Vault. Game Innovation Strategy: From Idea to Leadership. URL: <https://gdcvault.com>
52. SuperData Research. Monetization Models and Copycat Strategies in Mobile Gaming. URL: <https://superdataresearch.com>
53. Chesbrough H. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Harvard Business Press, 2003. 13-18 с.
54. Kotler P., Keller K. Marketing Management. Pearson Education, 2016. С. 27-32.
55. Коваленко А. Л. Формування стратегії інноваційного розвитку підприємства. Бізнес і стратегія, 2022. №3. С. 34–40.
56. Johnson G., Scholes K., Whittington R. Exploring Strategy: Text and Cases. Pearson Education, 2020. С. 56-58.
57. Чумак С. В. Стратегічне планування інноваційної діяльності: підходи, інструменти, оцінка. Економіка підприємства, 2023. №2. С. 19–26.
58. Ansoff H. I. Corporate Strategy. McGraw-Hill, 1987. С. 23-27.
59. Kaplan R., Norton D. (1996). The Balanced Scorecard: Translating

Strategy into Action. Harvard Business School Press, 1996. С. 45-47.

60. OECD. Measuring Innovation: A New Perspective. URL: <https://www.oecd.org/innovation>

61. Кузьменко Д. М. Інновації у цифровому стратегуванні підприємств. Економіка майбутнього, 2022. №3. С. 14–20.

62. Ансофф І. Нова корпоративна стратегія. Київ: Основи, 1987. С. 34–38.

63. Beck К. та ін. Manifesto for Agile Software Development. URL: <https://agilemanifesto.org>

64. Kickstarter. Indie Success Stories: Hollow Knight. URL: <https://www.kickstarter.com/blog>

65. Ubisoft. Annual Report: Innovation and Strategic Vision. URL: <https://ubisoft.com/investors>

66. Godot Engine. Community and Roadmap. URL: <https://godotengine.org>

67. Accenture. Gaming and the Metaverse. URL: <https://accenture.com/metaverse-gaming>

68. CoinDesk. Blockchain Gaming and the Future of Ownership. URL: <https://coindesk.com/gaming>

69. Newzoo. Agile in Game Development: Trends and Tools. URL: <https://newzoo.com/insights/agile-dev>

70. Костюк В. І. Теорія стратегічного планування: сучасні виклики. Вісник економіки і управління, 2022. №2. С. 44–50.

71. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management. FT Publishing. 2005. С. 81.

72. Грінченко Т. Л. Етапи стратегічного інноваційного планування. Економіка підприємств, 2023. №3. С. 17–21.

73. Deloitte. Innovation Strategy in Gaming: Planning for Rapid Change. URL: <https://www.deloitte.com/insights/gaming-innovation>

74. Левченко Ю. М. Методичні засади стратегічного управління інноваціями. Стратегія розвитку підприємств, 2023. №1. С. 29–35.

75. Проценко С. І. Цільове управління інноваційними проєктами. *Управління інноваціями*, 2022. №4. С. 14–19.
76. Ackoff R. *Re-creating the Corporation: A Design of Organizations for the 21st Century*. Oxford University Press, 1999. С. 23-29.
77. Davenport T. H. *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*. Harvard Business School Press, 1993. С. 45–52.
78. Unity Blog. *Adaptive Development in Indie Game Studios*. URL: <https://blog.unity.com/indie-adaptive-dev>
79. Воронкова А. І. Стратегічна аналітика у цифрових індустріях. *Бізнес-аналітика*, 2022. №3. С. 41–47.
80. Grant R. M. *Contemporary Strategy Analysis*. Wiley, 2021. С. 99–120.
81. Deloitte. *Game Industry and PESTEL Factors*. URL: <https://www.deloitte.com/game-pestel>
82. Barney J. B. *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. *Journal of Management*, 1991. С. 99–120.
83. Porter M. *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. *Harvard Business Review*, 2008. С. 25-32.
84. Unity for Business. *Strategic Game Development Decisions Based on Analytics*. URL: <https://unity.com/solutions/analytics>
85. Яценко І. В. Стратегічне цілепокладання в інноваційній політиці підприємства. *Менеджмент і підприємництво*, 2022. №2. С. 20–27.
86. Doran G. T. *There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives*. *Management Review*, 1981. С. 35–36.
87. McKinsey & Company. *Innovation Target-Setting in High-Growth Industries*. URL: <https://www.mckinsey.com/insights/innovation-targets>
88. GameAnalytics. *Key Metrics for Measuring Game Success*. URL: <https://gameanalytics.com/blog/game-kpis>
89. Черниш М. А. Вибір інноваційної стратегії підприємства: аналітичний підхід. *Економіка підприємств*, 2023. №1. С. 32–37.
90. GameDev Academy. *How Indie Studios Choose Innovation Strategies*.

URL: <https://gamedev.academy/indie-strategy>

91. Business of Apps. Mid-Sized Game Studios: Growing with Hybrid Strategies. URL: <https://businessofapps.com/strategies>

92. Epic Games. Strategic Development and Innovation. URL: <https://epicgames.com/corporate/strategy>

93. GDC Vault. Case Study: Innovation and Positioning in AAA and Indie Gaming. URL: <https://gdcvault.com/sessions/innovation-case>

94. Печенюк С. В. Етапи реалізації інноваційної стратегії. ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК, 2022. №2. С. 45–52.

95. Unity Learn. Game Production Resources. URL: <https://learn.unity.com>

96. Ries E. The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. Crown Business, 2011. С. 32-48.

97. Kotler P., Caslione J. Chaotics: The Business of Managing and Marketing in The Age of Turbulence. AMACOM, 2009. С. 34.

98. Nielsen J. Monitoring and Adapting Game Strategy. Game UX Review, 2023. №2. С. 18–25.

99. GameAnalytics. The Ultimate Game KPI Guide, 2023. URL: <https://gameanalytics.com/kpi>

100. A/B Testing for Games. Best Practices. URL: <https://developer.android.com/games/testing/ab-testing>

101. AppsFlyer. Measuring Game Engagement Through Analytics. URL: <https://www.appsflyer.com/resources/reports>

102. StartupBlink. (2023). Ukrainian Game Startups Ecosystem Overview. URL: <https://startupblink.com/ukraine/gaming>

103. GSC Game World. Development Diaries. URL: <https://stalker2.com>

104. Lean GameDev. Practical Tools for Indie Teams. URL: <https://leangamedev.com>

105. USF. Підтримка стартапів у сфері геймінгу. URL: <https://usf.com.ua>

106. Степанов, В. А. Інноваційні стратегії світових лідерів геймдеву.

Економіка креативних індустрій, 2023. №4. С. 29–35.

107. CD Projekt RED. Company Strategy and Investor Reports, 2023. URL: <https://www.cdprojekt.com/en/investors/>

108. Riot Games. Data and Product Innovation, 2023. URL: <https://www.riotgames.com/en/technology>

109. Epic Games. Unreal Ecosystem Strategy, 2023. URL: <https://www.epicgames.com/store/en-US/news>

110. Valve Corporation. Steam Early Access and Community Feedback, 2023. URL: <https://partner.steamgames.com>

111. Unity for Humanity. Global Support for Game Innovation, 2023. URL: <https://unity.com/humanity>

112. Riot Games. LoL Esports | SCHEDULE, 2023. URL: <https://lolesports.com>

113. Esports Charts. MEG League of Legends 2023/Statistics, 2023. URL: <https://escharts.com/tournaments/lo/meg-league-legends-2023-lol>

114. GSC Game World — офіційний сайт компанії. URL: <https://www.gsc-game.com>

115. Microsoft News Center. When danger sprang from the screen to real life: a Ukrainian game studio battled back. URL: <https://news.microsoft.com/source/features/work-life/when-danger-sprang-from-the-screen-to-real-life-a-ukrainian-game-studio-battled-back/>

116. Growjo. GSC Game World company profile. URL: https://growjo.com/company/GSC_Game_World

117. ITC.ua. S.T.A.L.K.E.R. 2 has already paid off: two DLCs and a Netflix series planned. URL: <https://itc.ua/en/news/s-t-a-l-k-e-r-2-has-already-paid-off-two-dlcs-and-a-series-on-netflix-planned-gsc-owner-maxim-krippa/>

118. 80 Level. GSC Game World on challenges it faced developing a game in times of conflict. URL: <https://80.lv/articles/gsc-game-world-on-challenges-it-faced-developing-a-game-in-times-of-conflict>

119. Вікіпедія. GSC Game World. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/GSC_Game_World

120. DOU.ua. GSC Game World growth statistics. URL: https://gamedev.dou.ua/news/gsc-game-world-growth/?from=company_posts

121. Liga.Tech. STALKER 2 вже окупився і може отримати адаптацію від Netflix. URL: <https://tech.liga.net/ua/technology/novosti/stalker-2-vzhe-okupyvsia-y-mozhe-otrymaty-adaptatsiiu-vid-netflix#:~:>

122. ITC.ua. GSC has sold 1.4 million copies of S.T.A.L.K.E.R. 2 on Steam. URL: <https://itc.ua/en/news/gsc-has-sold-1-4-million-copies-of-s-t-a-l-k-e-r-2-on-steam-which-countries-buy-the-game-the-most/>

123. Dev.ua. Українці добряче закупились STALKERами. URL: <https://dev.ua/news/ukraintsi-dobriache-zakupylys-stalkeramy-1732696050>

124. App2Top. Main markets for S.T.A.L.K.E.R. 2 sales on Steam. URL: <https://app2top.com/news/analysts-the-main-markets-for-s-t-a-l-k-e-r-2-sales-on-steam-are-the-usa-ukraine-germany-and-china-274710.html>

125. Dev.ua. Григорович більше не власник GSC Game World. URL: <https://dev.ua/news/hryhorovych-bilshe-ne-vlasnyk-gsc-1700043065>

126. Euronews. Eagerly awaited Ukrainian videogame finally released despite deadly war. URL: <https://www.euronews.com/culture/2024/11/29/eagerly-awaited-ukrainian-videogame-finally-released-despite-deadly-russian-war>

127. Gematsu. STALKER 2: Heart of Chernobyl sales top one million. URL: <https://www.gematsu.com/2024/11/stalker-2-heart-of-chernobyl-sales-top-one-million>

128. GameRant. STALKER 2: Heart of Chernobyl sales and profitability estimates. URL: <https://gamerant.com/stalker-2-heart-of-chernobyl-sales-profit-gsc-estimate-development-budget/>

129. Opendatabot. 45044582 – ТОВ ГСК УКРАЇНА. URL: <https://opendatabot.ua/c/45044582>

130. Growjo. GSC Game World company data. URL: https://growjo.com/company/GSC_Game_World?utm_source

131. Tracxn. GSC Game World profile. URL: <https://tracxn.com/d/companies/gsc-game->

world/_GDXQIUwr9oIGD6a8Eyax_p6oWPtbx9jfG-LkkKbxIXg

132. Newzoo. The games market in 2022: the year in numbers. URL: <https://newzoo.com/resources/blog/the-games-market-in-2022-the-year-in-numbers>

133. Game World Observer. Gaming deals in 2022: value and number. URL: <https://gameworldobserver.com/2023/02/21/gaming-deals-value-number-2022-investgame>

134. Newzoo. Global games market to hit 189 billion in 2025. URL: <https://newzoo.com/resources/blog/global-games-market-to-hit-189-billion-in-2025>

135. Newzoo. Last looks: the global games market in 2023. URL: <https://newzoo.com/resources/blog/last-looks-the-global-games-market-in-2023>

136. Udonis Blog. Mobile gaming industry overview. URL: <https://www.blog.udonis.co/mobile-marketing/mobile-games/gaming-industry>

137. Game World Observer. Gaming deals activity in 2022: 782 closed deals totaling \$55.7 billion, public offerings plummet. URL: <https://gameworldobserver.com/2023/02/21/gaming-deals-value-number-2022-investgame>

138. Newzoo. Last looks: the global games market in 2023. URL: <https://newzoo.com/resources/blog/last-looks-the-global-games-market-in-2023>

139. Strive Sponsorship. Global Games Market Report 2020. URL: <https://strivesponsorship.com/wp-content/uploads/2020/07/Global-Games-Market-Report-2020.pdf>

140. Newzoo. Global games market to generate \$175.8 billion in 2021. URL: <https://newzoo.com/resources/blog/global-games-market-to-generate-175-8-billion-in-2021-despite-a-slight-decline-the-market-is-on-track-to-surpass-200-billion-in-2023>

141. Newzoo. The games market in 2022: the year in numbers. URL: <https://newzoo.com/resources/blog/the-games-market-in-2022-the-year-in-numbers>

142. Newzoo. 2025 Free Global Games Market Report. URL: https://investgame.net/wp-content/uploads/2025/09/2025_Newzoo_Free_Global_Games_Market_Report.pdf

143. Fundsquire. Five trends driving the gaming market. URL: <https://fundsquire.com.au/magazine/five-trends-driving-the-gaming-market>

144. Game World Observer. Gaming deals activity in 2022: 782 closed deals totaling \$55.7 billion, public offerings plummet. URL: <https://gameworldobserver.com/2023/02/21/gaming-deals-value-number-2022-investgame>

145. Game World Observer. Gaming deals activity in 2023 decreased by over 50% compared to record numbers of 2020-2022. URL: <https://gameworldobserver.com/2024/02/14/gaming-deals-2023-total-value-investgame-report>

146. Game World Observer. Biggest video game deals of 2024, plus more takeaways from InvestGame's annual report. URL: <https://gameworldobserver.com/2025/01/27/biggest-gaming-deals-2024-investgame-report>

147. Barclays Creative. Predicting the games industry's biggest trends of 2022. URL: <https://games.creative.barclays/resource-hub/games/funding-and-finance/predicting-the-games-industry-s-biggest-trends-of-2022/>

148. InvestGame. FY 2021 Gaming Investments Report. URL: <https://investgame.net/wp-content/uploads/2023/06/FY-2021-IG-Report.pdf>

149. Udonis Blog. Mobile games and monetization trends. URL: <https://www.blog.udonis.co/mobile-marketing/mobile-games/gaming-industry>

150. TweakTown. Xbox Game Pass surpassed 35 million subscribers. URL: <https://www.tweaktown.com/news/105672/xbox-game-pass-broke-35-million-subscribers-at-some-point/index.html>

151. Newzoo. The games market in 2021: esports and cloud gaming. URL: <https://newzoo.com/resources/blog/the-games-market-in-2021-the-year-in-numbers-esports-cloud-gaming>

152. Bankless Times. Blockchain gaming investment plummets by 72% in 2023. URL: <https://www.banklesstimes.com/news/2024/04/30/blockchain-gaming-investment-plummets-by-72percent-in-2023-hits-dollar14-billion/>

153. Game World Observer. Biggest video game deals of 2024, plus more takeaways from InvestGame's annual report. URL: <https://gameworldobserver.com/2025/01/27/biggest-gaming-deals-2024-investgame-report#>

154. N-iX Game Studio. Ukrainian game development industry through COVID-19 and war. URL: <https://gamestudio.n-ix.com/ukrainian-game-development-industry-through-covid-19-and-war/>

155. Economics and Management E-U. Game industry in Ukraine: economic challenges. URL: https://cms.economics-management.e-u.edu.ua/uploads/3_22_528e439d37.pdf

156. N-iX Game Studio. Ukrainian game development industry through COVID-19 and war. URL: <https://gamestudio.n-ix.com/ukrainian-game-development-industry-through-covid-19-and-war/>

157. Interfax-Україна. Доходи українського ІТ-сектору 2019–2020. URL: <https://interfax.com.ua/news/telecom/595840.html>

158. DOU.ua. Топ-25 геймдев-компаній України, зима 2023. URL: <https://gamedev.dou.ua/articles/top-gamedev-companies-winter-2022/>

159. Unit.City. GameDev Ukraine data report 2024. URL: https://data.unit.city/gamedev/tr74_25/game_dev_ua_F.pdf

160. BusinessViews. Виробництво ігор в Україні. URL: <https://businessviews.com.ua/ru/tech/id/virobnictvo-igor-v-ukrajini-1948/>

161. УНІАН. Ігороби воєнного часу: українці збільшують вплив на ринок відеоігор. URL: <https://www.unian.ua/economics/other/igrorobi-viyskovogo-chasu-ukrajinci-zbilshuyut-vpliv-na-svitoviy-rinok-videoigor-ale-ne-pributki-12904836.html>

162. ІТС.ua. Рейтинг топ-25 геймдев-компаній України (весна–літо 2022). URL: <https://itc.ua/ua/novini/rejting-top-25-gejmdev-kompanij-ukrayini-vesna-lito-2022/>

163. Highload.Tech. Топ-25 геймдев-компаній України скоротилися на 400 фахівців. URL: <https://highload.tech/uk/top-25-gejmdev-kompanij-ukrayini->

skorotilisya-na-400-fahivtsiv/

164. DOU.ua. Топ ігрових компаній України (зима 2024). URL: <https://gamedev.dou.ua/articles/top-gamedev-companies-winter-2024/>

165. Главком. Індустрія комп'ютерних ігор перемогла кіно — дослідження українського ринку. URL: <https://glavcom.ua/publications/industriya-kompyuternih-igor-peremogla-kino-doslidzhennya-ukrajinskogo-rinku-737655.html>

166. XT.com. The rise of GunZ and Gun Token in AAA Web3 shooters. URL: <https://www.xt.com/en/blog/post/the-rise-of-gunz-and-gun-token-in-aaa-web3-shooters>

167. Delo.ua. Під прицілом геймдев: скільки заробляють та кого шукають в Україні. URL: <https://delo.ua/telecom/pid-pricilom-geimdev-skilki-zaroblyayut-kogo-sukayut-ta-na-yaki-perspektivi-cekayut-422370/>

168. Statista. Estimated global video game revenues by segment. URL: <https://www.statista.com/chart/30560/estimated-global-video-game-revenues-by-segment/>

169. Precedence Research. Video game market overview. URL: <https://www.precedenceresearch.com/video-game-market>

170. WCCFTech. Xbox expected to gain console software market share over PlayStation and Nintendo by 2026. URL: <https://wccfttech.com/xbox-expected-to-gain-console-software-market-share-over-playstation-nintendo-by-2026/>

171. Statista. Consumer spending on loot boxes and skins worldwide. URL: <https://www.statista.com/statistics/829395/consumer-spending-loot-boxes-skins/>

172. ITC.ua. S.T.A.L.K.E.R. 2 has already paid off two DLCs and a Netflix series planned. URL: <https://itc.ua/en/news/s-t-a-l-k-e-r-2-has-already-paid-off-two-dlcs-and-a-series-on-netflix-planned-gsc-owner-maxim-krippa/>

173. Game World Observer. STALKER 2 sales reach 1.4 million copies on Steam. URL: <https://gameworldobserver.com/2024/11/26/stalker-2-sales-1-4-million-copies-steam-revenue>

174. Unreal Engine. Official Unreal Engine 5 website. URL: <https://www.unrealengine.com/en-US/unreal-engine-5>

175. Steam Charts. STALKER 2 player statistics. URL: <https://steamcharts.com/>
176. 300Mind Studio. Stages of game development. URL: <https://300mind.studio/blog/stages-of-game-development/>
177. Ruliweb. STALKER 2 community discussion thread. URL: <https://m.ruliweb.com/community/board/300143/read/72095693>
178. Game Developer. Report: STALKER developer GSC Game World shuts down. URL: <https://www.gamedeveloper.com/business/report-i-s-t-a-l-k-e-r-i-developer-gsc-game-world-shuts-down>
179. Insider Gaming. 58% of PC gaming revenue came from microtransactions in 2024. URL: <https://insider-gaming.com/58-of-pc-gaming-revenue-came-from-microtransactions-in-2024/>
180. The Verge. Cyberpunk 2077 sales and refunds report. URL: <https://www.theverge.com/2020/12/22/22195728/cyberpunk-2077-sales-copies-sold-launch-refunds>
181. ResearchGate. Exploring the game-of-chance elements in Japanese F2P mobile games. URL: https://www.researchgate.net/publication/333993897_Exploring_the_game-of-chance_elements_in_Japanese_F2P_mobile_games_Qualitative_analysis_of_paying_and_non-paying_player's_emotions
182. PC Gamer. GTA Online makes half a billion dollars a year. URL: <https://www.pcgamer.com/gta-online-makes-half-a-billion-dollars-a-year-even-though-its-a-hot-mess/>
183. Levvel. Grand Theft Auto V statistics. URL: <https://levvel.com/grand-theft-auto-v-statistics/#>
184. Gadgets360. Assassin's Creed Valhalla record sales report. URL: <https://www.gadgets360.com/games/news/assassins-creed-valhalla-record-sales-ubisoft-earnings-2020-21-revenue-division-prince-persia-2440029#>
185. PC Gamer. Diablo Immortal microtransactions backlash. URL: <https://www.pcgamer.com/diablo-immortal-microtransactions-have-sparked-a-brutal-backlash/>

186. Sensor Tower. Diablo Immortal mobile revenue surpasses \$100 million. URL: <https://sensortower.com/blog/diablo-immortal-mobile-100-million-revenue>
187. InvenGlobal. SuperData: League of Legends made \$1.75 billion in 2020. URL: <https://www.invenglobal.com/articles/13013/superdata-league-of-legends-made-175-billion-in-2020>
188. InvenGlobal. League of Legends revenue analysis 2020. URL: <https://www.invenglobal.com/articles/13013/superdata-league-of-legends-made-175-billion-in-2020>
189. Scribd. Innovative Monetization Features Snapshot Report (June 2022). URL: <https://ru.scribd.com/document/730075755/Innovative-Monetization-Features-Snapshot-Report-June-2022>
190. GWI Blog. Gaming monetization trends. URL: <https://www.gwi.com/blog/gaming-monetization-trends>
191. Udonis Blog. Fortnite mobile monetization overview. URL: <https://www.blog.udonis.co/mobile-marketing/mobile-games/fortnite>
192. MMORPG.com. Destiny 2's monetization woes. URL: <https://www.mmorpg.com/columns/destiny-2s-monetization-woes-how-much-is-too-much-2000128637>
193. Business Insider. Baldur's Gate 3 and microtransaction trends in gaming. URL: <https://www.businessinsider.com/baldurs-gate-3-revenue-microtransactions-trends-video-games-fortnite-hogwarts-legacy-2024-1>
194. WBUR. Diablo Immortal controversy and public backlash. URL: <https://www.wbur.org/hereandnow/2022/06/28/diablo-immortal-controversy>
195. Blast.tv. What is a Battle Pass in Dota 2? URL: <https://blast.tv/dota/news/what-is-battle-pass-in-dota2>
196. Accio Business. Trend of Xbox Game Pass Ultimate. URL: <https://www.accio.com/business/trend-of-xbox-game-pass-ultimate>
197. Metro Dev Going Multiplayer And Also Making A New IP After Sale To Deep Silver Owner. URL: <https://www.gamespot.com/articles/metro-dev-going-multiplayer-and-also-making-a-new-/1100-6480910/>

198. Мірзоєва, Т., & Томашевська, О. (2024). Управління витратами підприємства в системі мінімізації ризиків господарської діяльності. Економіка та суспільство, 2024. С. 65.

ДОДАТКИ

PESTEL-аналіз компанії GSC Game World

Фактор	Основні аспекти впливу	Аналітичний опис (2020–2025)
Р — Політичні	<ul style="list-style-type: none"> Військові дії в Україні з 2022 р. Релокація частини студії до Чехії. Підтримка з боку ЄС і США. Державні ініціативи (Дія.City, пільги для ІТ). 	Війна стала ключовим політичним чинником: зруйновано логістику, але зросла міжнарод на підтримка. Після релокації GSC Game World зберегла українську ідентичність, отримуючи сприяння від західних партнерів, зокрема Microsoft. Законодавчі пільги (Дія.City) стимулюють розвиток українського ІТ та геймдеву.
Е — Економічні	<ul style="list-style-type: none"> Коливання валют і інфляція. Зростання операційних витрат (релокація, оренда). Глобальний ріст ринку ігор (~7 % щороку). Експортна модель бізнесу. 	Геймдев став одним із найстійкіших секторів економіки України. Попри втрати від війни, GSC компенсує витрати доходами з експорту: понад 2,6 млн копій <i>S.T.A.L.K.E.R.</i> 2 продано за перші місяці. Окупація проекту досягнута менш ніж за місяць.
S — Соціальні	<ul style="list-style-type: none"> Зростання популярності українського культурного продукту. Патріотичний контекст бренду. Висока лояльність фанатів серії <i>S.T.A.L.K.E.R.</i> Підвищення попиту на український контент у Європі. 	Українські ігри стали символом стійкості та культурного опору. Соціальні мережі та медіа створили сильну спільноту фанатів. Компанія отримує підтримку не лише як розробник, а й як культурний амбасадор України.
T — Технологічні	<ul style="list-style-type: none"> Використання Unreal Engine 5. Інтеграція VR/AI-технологій. Перехід на хмарні сервіси. Розвиток next-gen версій (Xbox, PS5) 	GSC Game World стала однією з перших студій у Східній Європі, що впровадила Unreal Engine 5. Активно використовуються технології трасування променів, AI-анімація, 3D-сканування. Компанія розширює виробничу базу, орієнтуючись на кросплатформні релізи та хмарні ігри.
Е — Екологічні	<ul style="list-style-type: none"> Перехід на цифрову дистрибуцію (зменшення фізичних копій). Використання “зелених” дата-центрів. Екологічна тематика у грі (зона відчуження). 	Екологічний вплив компанії мінімальний завдяки цифровим продажам. Тематика сталкерського світу паралельно піднімає проблеми радіації, утилізації та природи — що створює позитивне еко-повідомлення бренду.
L — Правові	<ul style="list-style-type: none"> Права інтелектуальної власності (IP) на <i>S.T.A.L.K.E.R.</i> Авторські ліцензії на використання UE5, контенту та музики. Підтримка українського ІТ-законодавства (Дія.City). Санкційна політика проти рф 	Компанія захищає свій IP від несанкціонованих використань (особливо у рф). Дія.City забезпечує правовий статус ІТ-компаній і спрощене оподаткування. У глобальному масштабі GSC дотримується стандартів GDPR, угод з Microsoft та Epic Games.

Джерело: створено авторкою на основі [115, 172, 173, 174]

Модель П'яти Сил Портера для ринку AAA-ігор (ПК/консолі)

Сила	Рівень впливу	Характеристика для GSC Game World (2020–2025)	Пояснення та приклади
1. Конкурентна боротьба в галузі	● Високий	GSC змагається з великими міжнародними студіями (CD Projekt RED, Bethesda, Ubisoft, Capcom, Guerrilla Games).	Ринок насичений, висока вартість виробництва, складність у маркетингу. Проте у GSC є сильний бренд (<i>S.T.A.L.K.E.R.</i>), що забезпечує унікальну нішу — пострадянський постапокаліптичний сетинг.
2. Загроза появи нових гравців	□ Середній	У AAA-сегменті вхідний бар'єр надзвичайно високий — потребує інвестицій \$50–100 млн, сотень спеціалістів і досвіду.	GSC має перевагу історичної франшизи та власного реноме. Новачки рідко входять до цього сегменту; найчастіше інді-розробники лишаються у середньому ціновому діапазоні.
3. Загроза товарів-замінників	□ Середній	Альтернативи AAA-проектам — мобільні ігри, free-to-play або live service формати.	Хоча ринок мобільних ігор стрімко росте, аудиторія AAA-сегменту залишається стабільною — орієнтована на сюжет, якість графіки й емоційний досвід. <i>S.T.A.L.K.E.R. 2</i> має сильну нішу та унікальний жанровий баланс (open-world survival).
4. Переговорна сила покупців (гравців)	□ Середньо-високий	Геймери мають широкий вибір, але лояльність до бренду <i>S.T.A.L.K.E.R.</i> зменшує ризики.	У сегменті ПК/консолей гравці очікують якість і стабільність. GSC змушена підтримувати відкриту комунікацію та швидко реагувати на відгуки (Steam, Xbox, Discord).
5. Переговорна сила постачальників (движки, платформи, дистриб'ютори)	□ Високий	GSC залежить від платформ Epic Games (Unreal Engine 5), Microsoft (Xbox), Valve (Steam).	Постачальники встановлюють правила: комісії (до 30%), технічні стандарти, політики безпеки. Перевага GSC — стратегічна співпраця з Microsoft (ексклюзивний реліз Xbox) і Epic Games (ліцензія UE5).

Джерело: створено авторкою на основі [115, 172, 173, 174, 175].