

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

«РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНИХ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ»

Студента 2 курсу магістратури
денної форми навчання
спеціальності 076 «Підприємництво,
торгівля та біржова діяльність»
освітньо-наукової програми «Підприємництво та
біржова діяльність»
Лук'янова Євгенія Володимировича

Наукова керівниця:
д.е.н., проф., Бердар Маргарита Михайлівна

Засвідчую, що в цій дипломній
роботі немає запозичень із праць
інших авторів без відповідних
посилань

Студент _____

Робота допущена до захисту в ЕК рішенням кафедри
екологічного менеджменту та підприємництва від «_» _____
2022 р., протокол №__.

Завідувачка кафедри екологічного
менеджменту та підприємництва,
докторка економічних наук, професорка
Купалова Галина Іванівна

Київ – 2022

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОРПОРАТИВНИХ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ	6
1.1. Сутність та основні функції корпоративних інноваційних підприємств	6
1.2. Формування корпоративної культури розвитку інноваційних підприємств	11
1.3. Корпоративна соціальна відповідальність як основа розвитку корпоративних інноваційних підприємств	17
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОГО ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ЮБІСОФТ ЮКРЕЙН»)	25
2.1. Аналіз інноваційної діяльності на ТОВ «ЮБІСОФТ ЮКРЕЙН»	25
2.2. Оцінка стану та ефективності розвитку корпоративного інноваційного підприємства (на прикладі ТОВ «ЮБІСОФТ ЮКРЕЙН»)	31
2.3. Вплив корпоративних інновацій на діяльність ТОВ «ЮБІСОФТ ЮКРЕЙН»	37
РОЗДІЛ 3.ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНИХ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ	44
3.1.Напрями вдосконалення розвитку корпоративного інноваційного підприємства (на прикладі ТОВ «ЮБІСОФТ ЮКРЕЙН»)	44
3.2.Світовий досвід в управлінні розвитком корпоративних інноваційних підприємств	54
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	65
ДОДАТКИ	71

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В сучасну еру інформаційних технологій, постійної глобалізації та диджиталізації корпоративні інноваційні підприємства є вагомими складовими економіки будь-якої країни, проте в Україні їх роль та процес виникнення ще недостатньо вивчені. Забезпечення втілення корпоративних інновацій як основного компоненту трансформації діяльності та пов'язаних з ними процесів на підприємстві дозволить здобути високу конкурентоспроможність, яка є основою для подальшого розвитку у ринковому середовищі.

Питаннями становлення та розвитку корпоративних інноваційних підприємств займалися такі діячі: Д. Куратко, М. Лю Мерль, Г. Чесбро, І. Ігнат'єва, А. Мохненко, Б. Гройсберг, Р. Грінвуд, Дж. Мартінс, Ф. Котлер, М. Фрідаман, В. Яновська та інші.

Для індустрії відеоігор проблема ще більше загострюється. Інноваційність займає провідне місце в існуванні підприємства для якого, через специфіку індустрії, кожен продукт діяльності повинен бути унікальним та відповідати запитам суспільства. Тому розгляд різноманітних аспектів, які впливають на діяльність підприємства та його продукти є завданням, актуальність якого спричинена постійними змінами у ринковому середовищі.

Мета кваліфікаційної роботи – є дослідження теоретичних положень і науково-практичних рекомендацій щодо розвитку корпоративних інноваційних підприємств.

Мета кваліфікаційної роботи реалізується через конкретні **завдання**:

- з'ясувати сутність та розкрити функції корпоративних інноваційних підприємств;
- формувати корпоративну культуру розвитку інноваційних підприємств;
- охарактеризувати корпоративну соціальну відповідальність як основу розвитку корпоративних інноваційних підприємств;
- здійснити аналіз інноваційної діяльності на обраному підприємстві;

- провести оцінку стану та ефективності розвитку обраного корпоративного інноваційного підприємства;
- визначити вплив корпоративних інновацій на діяльність ТОВ «ЮБІСОФТ ЮКРЕЙН»;
- обґрунтувати напрями вдосконалення розвитку обраного корпоративного інноваційного підприємства;
- дослідити особливості запозичення світового досвіду для розвитку корпоративних інноваційних підприємств.

Об'єкт дослідження – є система обґрунтування особливостей розвитку корпоративних інноваційних підприємств та її вплив на ТОВ «ЮБІСОФТ ЮКРЕЙН».

Предмет дослідження – є теоретичні та прикладні засади розвиток корпоративних інноваційних підприємств.

Методи дослідження – теоретико-методологічною основою кваліфікаційної роботи є як загальнонаукові, так і спеціальні методи пізнання і включають в себе наступні методи: індукції та дедукції – для дослідження інноваційної діяльності підприємства в індустрії відеоігор та самої індустрії; аналіз та синтез – визначення ефективності діяльності підприємства; прогнозування – формування висновків на основі діяльності підприємства; графічний – для наочного зображення ефективності економічної діяльності; експеримент – апробація найпопулярнішого продукту компанії за останній час; порівняння – використання прикладів інших компаній у індустрії;

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що пропозиції кваліфікаційної роботи, практичні та науково-теоретичні напрацювання узагальнено до вигляду певних теоретико-методологічних рекомендацій та науково-практичних положень розвиток корпоративних інноваційних підприємств. Автором запропоновано визначення поняття «корпоративне інноваційне підприємство»; на основі аналізу діяльності обраного підприємства сформовані рекомендації, реалізація яких спрямована на відновлення репутації та підвищення якості та унікальність продукту.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури (56 найменувань) та 3 додатків. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи – 62 сторінки комп'ютерного тексту, містить 10 таблиць і 9 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОРПОРАТИВНИХ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність та основні функції корпоративних інноваційних підприємств

Для визначення сутності корпоративних інноваційних підприємств спершу необхідно вказати, що таке корпоративні підприємства. Корпоративними є кооперативні підприємства, підприємства, що створюються у формі господарського товариства, а також інші підприємства, в тому числі засновані на приватній власності двох або більше осіб [1]. Для того, щоб корпоративне підприємство стало інноваційним необхідно застосувати корпоративні інновації. Поняття «корпоративних інновацій» є досить широким і різноманітним, адже розвиток тої чи іншої капіталістичної компанії помітно впливає на її бачення щодо даного терміну. Це відбувається завдяки певним факторам: ринковій кон'юнктурі, законодавчій діяльності держави, геополітичним процесам, поведінці споживачів тощо. Проте, найбільш влучним визначенням є «корпоративні інновації – це процес втілення трансформації організації від «старого» способу мислення до нових «інноваційних» способів мислення та дій» [2, с.11]. Звідси можна надати таке визначення:

«корпоративне інноваційне підприємство» – це підприємство, що створене на засадах корпоративного підприємства, яке у своїй діяльності постійно використовує інноваційні перетворення у вигляді корпоративних інновацій для отримання максимального можливої частки ринку.

Надалі у роботі часто будуть вживатися терміни «корпорація» та «корпоративне підприємство» і вони будуть ототожнюватися, тому слід пояснити, у якому сенсі. Через недосконалість законодавства України у ЦКУ відсутній термін «корпорація», як, власне, й корпоративні відносини та корпоративні права. У ГКУ ця термінологія вживається, але надто суперечливо.

Так, у ст. 120 ГКУ надається визначення поняття «корпорація», у ч. 5 ст. 63 ГКУ – поняття «корпоративне підприємство», а в ст. 167 ГКУ – поняття «корпоративні права». При цьому виходить, що корпорація і корпоративне підприємство не є тотожними поняттями, адже корпорація за ст. 120 ГКУ являє собою об'єднання підприємств (тобто її учасниками можуть виступати лише підприємства, а не фізичні особи). Корпоративні ж підприємства – це господарські товариства та інші підприємства, засновані на приватній власності двох або більше осіб (ч. 5 ст. 63 ГКУ). До них належать також кооперативні підприємства. Не торкаючись того, що фактично всі види об'єднань, перенесені до ГКУ зі ст. 3 ЗУ «Про підприємства в Україні», є економічними, а не юридичними поняттями, не становлять собою окрему організаційно-правову форму, зауважимо, що знов-таки розбіжності між корпоративним підприємством і корпорацією містяться в складі засновників (учасників), а не в сутності відносин між ними. Якщо в корпоративному підприємстві можуть виступати засновниками як фізичні, так і юридичні особи, і публічні утворення, то засновниками корпорації можуть бути лише підприємства (тобто юридичні особи) [3]. Тому при вживанні терміну «корпорація» матиметься на увазі корпоративне підприємство, засновниками якого є юридичні особи та навпаки.

Процес імплементації інновацій в корпоративних підприємствах рідко є бездоганим і потребує деякий час. Для того, щоб максимізувати ефективність даного процесу, необхідно розуміти функції, які виконують корпоративні інновації [4]:

- вплив керівництва підрозділу на управління інноваційною командою. Як приклад, це може відбуватися за допомогою ради корпоративних інновацій;
- розробка інноваційної стратегії шляхом встановлення чітких напрямків та цілей разом з підрозділом;
- здійснення лише тих інноваційних програм та заходів, які дійсно доповнюють діяльність підрозділу;
- обов'язкове масштабування та комерціалізація;

- прозорість та ефективна комунікація з іншими частинами організації;
- створення інноваційних екосистем та їх подальше залучення;
- дотримання стандартів та гармонізації;

Для реалізації вищезазначених функцій необхідно постійна співпраця інноваційної команди, керівництва підрозділу і самого підрозділу, чого досягти не дуже легко. Однак, постійна наполеглива праця призведе до формування корпоративного інноваційного підприємства.

Серед підходів до класифікації інновацій було обрано декілька найбільш новітніх і популярних. Ці підходи повинні допомогти організації підтримувати сталий розвиток. Перший складається з чотирьох елементів, що графічно наведені у Додатку А. Далі наведено коротке пояснення кожного елементу [6, с. 114]:

- управління інноваціями зверху вниз. В найбільш інноваційних компаніях лідери є прикладом, як потрібно працювати їхнім підлеглим. Чим більше креативних лідерів, тим більша ймовірність створити ефективний продукт;
- вбудова інновацій у стратегії та плани. Важливо розуміти, що інноваційна стратегія повинна корелювати з пріоритетами бізнесу;
- створення культури інновацій. Культура компанії повинна спонукати як рядового співробітника, так і генерального директора до створення більш ефективного способу реалізації продукту чи послуги;
- використання зовнішніх інновацій. Повну характеристику зовнішніх та внутрішніх інновацій наведено нижче, адже вони є головними джерелами.

Внутрішні інновації (closed innovations) – це створення та реалізація ідей співробітниками компанії, коли інформація залишається на підприємстві та не поширюється ззовні [6]. Якість використання такого джерела повністю залежить від професійних навичок персоналу, тому потрібно приділити увагу захисту інтелектуальної власності.

Зовнішні інновації (Open innovations) означають, що цінні ідеї можуть надходити як всередині компанії, так і за її межами, а також виходити на ринок як всередині компанії, так і за її межами. Цей підхід ставить зовнішні ідеї та зовнішні шляхи виходу на ринок на той самий рівень важливості, що й внутрішні ідеї та шляхи виходу на ринок під час ери закритих інновацій [6]. Дане джерело дозволяє використовувати експертизу зовнішніх спеціалістів, напрацювання інноваційних послуг та продуктів з іншими компаніями, що є можливістю створити більш конкурентоспроможний продукт.

Порівняльна характеристика приведена у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика внутрішніх та зовнішніх джерел інновацій

	Внутрішні	Зовнішні
Венчурний капітал	Неважлива роль	Важлива роль
Роль НДДКР	Інноваційні напрацювання надають довгострокову конкурентну перевагу	Зовнішні НДДКР потребують опрацювання і пристосування для отримання цінності в компанії
Персонал	Працівники компанії є неодмінним джерелом створення ідей, тому існує необхідність у найкращих на ринку кадрах	Компанія поєднує працю власних співробітників і тих, хто не є її працівниками
Інноваційні ідеї	Лише внутрішні	Обмін ідеями за межами компанії
Філософія компанії	Інновації є продуктом зусиль власного персоналу	Використання знань як зовні, так і всередині для прискорення інновацій
Інтелектуальна власність	Важлива конфіденційність, тому використовуються законодавчі механізми, такі як патенти та права	Створюється конкурентна перевага на основі вже наявного продукту, і тоді продукт набуває інтелектуальної власності

Складено автором на основі [7].

На практиці, зовнішні джерела інновацій є більш популярними через такі фактори [7]:

- доступ до висококваліфікованих спеціалістів зростає щорічно через їх мобільність;
- збільшується кількість компетентних клієнтів та спеціалізованих постачальників ;
- зростає можливість залучення венчурного капіталу;
- інноваційне середовище компанії пропонує зовнішні можливості для невикористаних потенційних інновацій.

Як підсумок, якість та кількість інновацій, що надходять ззовні постійно зростає, а важливість інноваційного середовища підвищується.

Другий підхід має назву «8 P's of innovation». Він складається з таких елементів [8] :

- процеси (processes). Містить: розробку інноваційної стратегії, менеджмент, інноваційну методологію та структура команди;
- люди (people). Пошук потрібних людей та їх навчання необхідно для створення культури інновацій;
- проекти (projects) Вибір ефективної методології для проекту дозволить швидше зробити висновки щодо реалізації та покращення продукту чи послуги;
- проблеми (problems). Потрібно починати з одного проекту, виявити в ньому проблеми та вирішити їх. Декілька проектів створять лише більше невирішених проблем;
- пріоритети (priorities). Під час розвитку компанії потрібно визначити її пріоритети. Важливо, щоб інноваційна діяльність компанії була узгоджений із загальною стратегією;
- прогрес (progress). Досягнення прогресу допоможе отримати вплив на ринку, що дозволить отримати більшу довіру від інвесторів, що важливо для отримання більшого фінансування, що призведе до пришвидшення прогресу;

- партнерство (partnership). Велику роль у становленні компанії, особливо стартапу, відіграє успішне партнерство. Правильні партнери зможуть вивести компанію на новий рівень, проте щоб знайти таких потрібен час;

- місця (places). Для покращення товару чи послуги необхідно створити умови для підвищення креативності. Це досить важкий процес і він займає багато час та зусиль для того, щоб відшукати чи побудувати необхідний простір. Періодична зміна таких місць є основою для інноваційних ідей.

Реалізація наведених вище елементів дозволить компанії пришвидшити процес створення корпоративних інновацій та покращити її положення на ринку.

1.2. Формування корпоративної культури розвитку інноваційних підприємств

Кількість компаній у світі невідомо зростає і станом на 2020 рік у світі нараховується приблизно 213,65 млн компаній, що на 91,28 млн вище, ніж у 2000 році [9]. Це невідомо призводить до збільшення конкуренції як на продуктових ринках, так і на ринках праці. Оскільки якісний продукт наразі виробити не є великою проблемою через розвинені логістичні маршрути та комунікаційні засоби, головною задачею для будь-якої компанії є створення концепції товару чи послуги, її подальша розробка та пристосування до ринкових умов шляхом тестування продукції та маркетингу. Для реалізації цих процесів необхідні талановиті та умілі кадри. Проте, навіть найкращі спеціалісти не матимуть змогу показати максимальну продуктивність при відсутності певних умов для праці. Сукупність таких умов і формує корпоративну культуру.

Найбільш повним є трактування корпоративної культури підприємства, як системи формальних і неформальних правил і норм діяльності, звичаїв і традицій, індивідуальних і групових інтересів, особливостей поведінки працівників підприємства, стилю керівництва, показників задоволеності

персоналу умовами праці, рівня взаємного співробітництва, ідентифікації працівників з підприємством і перспективами його розвитку [10, с. 57].

Класифікація корпоративних культур наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Класифікація корпоративних культур за видами

Фактор	Вид	Опис
За ступенем взаємоадекватності домінуючої ієрархії цінностей і переважаючих способів їх реалізації	Стабільна (високий ступінь адекватності)	Чітко задані норми поведінки та традицій
	Нестабільна (низький ступінь адекватності)	Відсутність чітких уявлень про оптимальний, допустимий і неприпустимий характер поведінки, а також коливаннями соціально-психологічного статусу працівників
За ступенем відповідності ієрархії особистих цінностей кожного зі співробітників і ієрархічної системи внутрішньогрупових цінностей	Інтегративна (високий ступінь відповідності)	Єдність громадської думки і внутрішньогрупова згуртованість
	Дезінтегративна (низький ступінь відповідності)	Відсутність єдиної громадської думки, роз'єднаність і конфліктність
За змістом домінуючих в організації цінностей	Особистісно-орієнтована	Фіксує цінності самореалізації і саморозвитку особистості співробітника в процесі і за допомогою здійснення його професійно-трудової діяльності
	Функціонально-орієнтована	підтримує цінність реалізації функціонально заданих алгоритмів здійснення професійно-трудової діяльності і моделей поведінки, що визначаються статусом працівника

Фактор	Вид	Опис
Залежно від характеру впливу корпоративної культури на загальну результативність діяльності підприємства	Позитивна	-
	Негативна	-

Складено автором на основі [11, с.47].

Наведена вище класифікація вказує на те, що в залежності від видів, залучених в компанії, настрої працівників можуть коливатися в різні сторони при виникненні певних ситуацій. Тому важливою задачею є продумати можливі майбутні умови та встановити певні норми, принципи та правила, які будуть направляти персонал для вирішення непорозумінь. Такого роду діяльність характерна для засновників компанії та для лідерів, які мають певний вплив на інших співробітників. Талановитий лідер знає, коли потрібно внести певні зміни і як це зробити. Проте, часто буває так, що питання культури передається до HR-відділу, де це питання не є пріоритетним. Це призводить до непорозумінь, провалів часових рамок, звільнень і навіть закриття компанії. Тому лідерам важливо визначити, який тип корпоративної культури вони намагатимуться впровадити.

Наведемо найбільш популярні типи корпоративної культури, хоча і серед даних прикладів існують суміші певних елементів [12]:

- команда в першу чергу. Цінності співробітників відповідають цінностям компанії і більш важливі, ніж навички та досвід. Працедавець часто «вимагає» зворотний зв'язок і заохочує до відкритого спілкування в усій організації;
- елітна. Найбільш характерна для інноваційних компаній та компаній, які швидко зростають. Вони прагнуть найняти впевнених, талановитих людей, які будуть сміливими лідерами і вийдуть за традиційні рамки;

➤ горизонтальна. Стартапи та менші компанії можуть сприяти горизонтальній культурі, в якій назви посад, ролі та описи змінюються між вами та вашими колегами. Вони заохочують до спільної, зосередженої на команді середовища, яка є розмовною та сприяє інноваціям. Цей тип компаній може мати генерального директора, який практичний і бере участь у щоденних операціях;

➤ звичайна. Компанії, що не схильні до ризику, з традиційним дрес-кодом і усталеною ієрархією, такі як банки та юридичні фірми, часто мають більш традиційну корпоративну культуру. Зі зростанням нових технологій, соціальних медіа та кількості міленіалів у робочій силі традиційні компанії почали використовувати нові методи спілкування та співпраці;

➤ прогресивна. Компанії з перехідною економікою, будь то через злиття, зміни на ринку, викупи чи нового керівництва, мають прогресивну культуру. Це середовище дає можливість перевизначити або уточнити ролі, цілі та місію.

Вищевказані типи є певними «шаблонами», які при застосуванні в різних компаніях можуть показати досить різний результат. Тому було виділено вісім стилів, які можуть стати доповненням до типів і зробити культуру більш відповідною до потреб організації [13]:

✓ *турбота* зосереджена на відносинах і взаємній довірі. Робоче середовище — це тепле, спільне та привітне місце, де люди допомагають і підтримують один одного. Співробітників об'єднує лояльність, а лідери наголошують на щирості, командній роботі та позитивних стосунках;

✓ *мета* – ідеалізм та альтруїзм. Робоче середовище — це толерантні, милосердні місце, де люди намагаються робити добро для довгострокового майбутнього світу. Співробітників об'єднує орієнтація на стійкість та глобальні спільноти; лідери наголошують на спільних ідеалах і внесок у більшу справу;

✓ *навчання* характеризується дослідженням, експансивністю та творчістю. Робоче середовище — це винахідливе та відкрите місце, де люди

генерують нові ідеї та досліджують альтернативи. Співробітників об'єднує цікавість; лідери наголошують на інноваціях, знаннях та пригодах;

✓ *насолода* виражається через веселощі та азарт. Робоче середовище — це місце, де люди прагнуть робити те, що робить їх щасливими. Співробітників об'єднує грайливість і стимуляція; лідери підкреслюють спонтанність і почуття гумору;

✓ *результати* характеризуються досягненням і перемогою. Робоче середовище — це місце, орієнтоване на результати та заслуги, де люди прагнуть досягти найвищої продуктивності. Співробітників об'єднує прагнення до успіху; лідери наголошують на досягненні мети;

✓ *влада* визначається силою, рішучістю та сміливістю. Робоче середовище є конкурентним місцем, де люди прагнуть отримати особисту перевагу. Співробітників об'єднує сильний контроль, лідери підкреслюють впевненість і домінування;

✓ *безпека* визначається плануванням, обережністю та підготовленістю. Робоче середовище — це передбачуване місце, де люди враховують ризики та ретельно продумують все. Співробітників об'єднує бажання відчувати себе захищеними та передбачати зміни, лідери наголошують на реалістичності та плануванні наперед;

✓ *порядок* орієнтований на повагу, структуру та спільні норми. Робоче середовище — це місце з певною методикою, де люди схильні грати за правилами та стати частиною гри. Співробітників об'єднує співпраця, лідери наголошують на спільних процедурах і звичаях, які перевірені часом;

Варто зазначити, що деякі з цих стилів доповнюють один одного, такі як безпека і порядок, а інші, навпаки виключають. Як приклад, це безпека і навчання. Тому обирати дані стилі потрібно з урахування особливостей організації, її лідерів і робітників.

Враховуючи вищезазначені складові корпоративної культури потрібно відзначити ще один елемент, який дійсно надає культурі унікальності, а саме культура інновацій. Це середовище, яке підтримує творче мислення та сприяє

зусиллям, спрямованим на отримання економічної та соціальної цінності зі знань, і, роблячи це, створює нові або вдосконалені продукти, послуги чи процеси [14].

Культура може містити перспективу безперервних інновацій, починаючи від «поступових інновацій» (робити краще) до «радикальних інновацій» (робити інакше). Це є основою для розробки «архетипів», які вводяться для полегшення описового представлення характеристик поступових та радикальних інновацій. Архетипи бувають двох типів [15]:

1. поступове застосування інновацій має тенденцію підтримувати або вдосконалювати невеликими кроками наявні продукти чи послуги, встановлюючи ставлення «робити краще», що є типовим для компанії на стадії зрілості.

2. радикальне застосування інновацій має на меті дослідити та розширити стратегічні кордони, встановлюючи позицію «робити інакше», яка є типовою для підприємницької компанії або «нової компанії» (стартапу).

Організації, як правило, оперують структурами та системами, які «приносять» два типи архетипів. Перехід між архетипами (тобто організаційні зміни) менш поширений, ніж стабільність архетипу (тобто організаційна інерція), оскільки організації мають специфічні інституціональні функції [15]. Певною мірою це вказує на те, що перехід від інноваційної культури типу I до типу II може бути впорядкований конкретними втручаннями менеджерів на рівні артефактів і цінностей (які взаємопов'язані). Однак зміна культури має відбуватися шляхом спроби змінити основні цінності та припущення, наявні в організації. Цінності ведуть до поведінки, і ця поведінка вирішити проблему, яка йому підказує. Незабаром цінності поступово трансформуються в базові припущення про реальність речей. Оскільки припущення все більше сприймаються як істинні, знання зникнуть. Таким чином створюється зміна культури. Як бачимо, архетипи забезпечують цілісний погляд на культуру інновацій. Як наслідок, перехід від типу I до типу II необхідно сприймати як

цілісний процес, тобто обслуговувати різні сфери діяльності, де переважають найважливіші характеристики інноваційної культури [16].

Інноваційна культура компанії вимагає впровадження інновацій на усіх функціональних рівнях, насамперед у довгостроковій перспективі. Лідерські якості управлінців та їх ентузіазм повинні створити умови, де між працівниками існує довіра та атмосфера максимальної продуктивності. Співпраця в таких умовах забезпечить працівникам з різними навичками можливість створення інноваційних продуктів. І навіть при невдачах, знання, які були отримані талановитими працівниками будуть використанні з користю у майбутньому.

1.3. Корпоративна соціальна відповідальність як основа розвитку корпоративних інноваційних підприємств.

Досліджуючи ринкову економіку та організації, які функціонують, велике значення треба приділяти іміджу компанії, який формується від думок споживачів. Велику роль у формуванні як свідомого, так і несвідомого відношення відіграє корпоративна соціальна відповідальність. Корпоративна соціальна відповідальність – це прагнення до вдосконалення добробуту громади через дискреційні ділові практики та внески корпоративних ресурсів. Ключовим елементом цього визначення є слово *дискреційний*. Тобто це не підприємницька діяльність, що передбачена законом або моральна чи етична за своєю природою, тобто очікувану. Швидше, ми маємо на увазі *добровільне* зобов'язання бізнесу, який він бере на себе, вибираючи та впроваджуючи ці методи та роблячи ці внески. Таке зобов'язання має бути продемонстровано для того, щоб компанія могла бути описана як соціально відповідальна, і вона буде виконана шляхом запровадження нових методів ведення бізнесу та/або внесків, як у грошовій, так і в негрошовій формі. Термін *добробут громади* в цьому визначенні включає умови людини, а також проблеми навколишнього середовища [17, с.3].

Знаковою подією для становлення та розвитку даного феномену є есе «Соціальна відповідальність бізнесу полягає в збільшенні його прибутків» лауреату Нобелівської премії з економіки М. Фрідмана. Головною ідеєю есе є максимізація прибутку в публічній компанії. Керівники компанії повинні працювати лише на прибуток, тобто повернути акціонерам максимальну кількість грошей. Для розв'язання соціальних проблем потрібно використовувати вільний від праці час та власні гроші. Ті керівники, які отримують прибуток і витрачають його на соціальні потреби фактично є політиками та повинні бути обрані політичним механізмом, адже їх соціальний вплив повинен закінчуватися на сплаті податків. Це основна причина, чому доктрина «соціальної відповідальності» передбачає прийняття соціалістичної точки зору, згідно з якою політичні механізми, а не ринкові механізми, є відповідним способом визначення розподілу обмежених ресурсів для альтернативного використання [18]. На основі есе було сформовано три найбільш поширені підходи [19]:

1. концепція корпоративного егоїзму ґрунтується на теорії нобелівського лауреата М. Фрідмана, в якій стверджується, що існує одна і тільки одна соціальна відповідальність бізнесу – використовувати свої ресурси та спрямовувати свою діяльність на збільшення прибутків згідно з правилами гри, тобто на принципах прозорості та вільної конкуренції без обману або «шахрайства». В результаті розвитку даної концепції з'являється термін «компанія власників», кінцевою метою діяльності якої є отримання максимального прибутку і дивідендів. При цьому матеріально-етична відповідальність перед суспільством замінюється професійною відповідальністю перед роботодавцем;

2. теорія корпоративного альтруїзму була запропонована Комітетом з економічного розвитку (the Committee for Economic Development) після опублікування статті М. Фрідмана в газеті «New York Times». Дана концепція використовує поняття «компанія учасників», тобто компанія розуміється як соціальна спільність, що складається з власників, менеджерів, робочого

персоналу, представників громадськості та споживачів, а соціальна відповідальність стає результатом їх спільних дій;

3. теорія «розумного егоїзму» займає проміжну позицію між двома вище переліченими концепціями. Їй відповідає поняття «хороший бізнес», що має на увазі соціально відповідальний бізнес, при якому корпорація направляє частину своєї поточного прибутку на проведення соціальних і благодійних програм, але в довгостроковій перспективі створює сприятливе соціальне оточення і, зрештою, примножує свій прибуток в майбутньому. Така соціально-відповідальна поведінка є реальною можливістю підвищення стабільності компанії, поліпшення її репутації та іміджу, розширення конструктивних партнерських зв'язків з державою і діловими партнерами.

Третій підхід відібрав найкраще з попередніх двох та сформував певні принципи, за якими і розвиваються сьогодні соціально-відповідальні компанії. На практиці виділяють чотири категорії корпоративної соціальної відповідальності [20]:

- екологічна відповідальність. Організації повинні поводитися максимально екологічно. Це одна з найпоширеніших форм корпоративної соціальної відповідальності. Деякі компанії використовують термін «охорона довкілля» для позначення таких ініціатив. Для цього використовують такі поширені способи: зменшення забруднення, збільшення залежності від відновлюваної енергії, компенсація негативного впливу на навколишнє середовище;
- етична відповідальність. Організація повинна працювати чесно та етично. Вони прагнуть встановити справедливе ставлення до всіх зацікавлених сторін, включаючи керівництво, інвесторів, співробітників, постачальників і клієнтів. Для цього існують такі можливості: встановлення власної мінімальної заробітної плати, яка вище за державну; отримання будь-яких продуктів для виробництва лише за стандартами вільної торгівлі. У зв'язку з цим у багатьох фірм є процеси, які гарантують, що вони не купують продукти, отримані в результаті рабства або дитячої праці;

- філантропія (благодійність). Метою бізнесу є активно робити світ і суспільство кращими. У той час як багато компаній роблять пожертви на благодійні та некомерційні організації, які відповідають їх головній місії, інші роблять пожертви на гідні справи, які безпосередньо не стосуються їхнього бізнесу. Інші заходять так далеко, що створюють свій власний благодійний фонд або організацію, щоб відшкодувати;
- економічна відповідальність. Економічна відповідальність — це практика, коли фірма підтримує всі свої фінансові рішення в її зобов'язанні робити добро у перерахованих вище сферах. Кінцева мета – не просто максимізувати прибуток, а позитивно впливати на навколишнє середовище, людей і суспільство;

Кожна категорія здатна надати певні переваги для компанії. Майже завжди це супроводжується певними витратами, хоча у довгостроковому періоді такі зусилля часто мають позитивний вплив на максимізацію прибутку. Так, використання хоч і дорожчих, але більш екологічних засобів виробництва дозволить зменшити витрати на матеріали та енергію. Різниця показників може бути несуттєвою, проте ефект масштабу дозволить зекономити кошти.

Явище корпоративної соціальної відповідальності є досить динамічним у розвитку і щорічно формуються тренди, які намагаються відповідати трендам у суспільстві. Це пов'язано з новими запитами суспільства, соціально-економічними та політичними змінами. Основні тренди корпоративної соціальної відповідальності за період з 2019 по 2022 рік включно вказані в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Основні тренди корпоративної соціальної відповідальності

Рік	Тренд
2019	менше доповідей, більше діалогів; збільшення освітніх програм щодо корпоративної соціальної відповідальності; менше доповідей, більше діалогів; збільшення освітніх програм щодо корпоративної соціальної відповідальності;

Продовження табл. 1.3

Рік	Тренд
2019	менше доповідей, більше діалогів; збільшення освітніх програм щодо корпоративної соціальної відповідальності; більше запобігання катастрофам, менше допомоги; справедливість до співробітників та клієнтів; вплив покоління Z на цілі компанії; досягнення вуглецевої нейтральності;
2020	прозорість та детальність; залучення працівників до формування корпоративної соціальної відповідальності; формування бізнес-діяльності навколо корпоративної соціальної відповідальності; збільшення відповідальності щодо добробуту громади;
2021	формування цілей сталого розвитку згідно плану ООН; підтримка малого бізнесу як філантропічних проєктів; програми волонтерської діяльності для працівників; соціальні інновації для майбутнього; підвищення прозорості; нові способи вимірювання корпоративної соціальної відповідальності; зелені технології;
2022	здійснення соціально та екологічно свідомих інвестицій; вимірювання та зменшення впливу на навколишнє середовище; вдосконалення трудової практики; участь у глобальній благодійності; прийняття корпоративної політики, яка приносить користь довкіллю;

Складено автором на основі [21, 22, 23, 24].

З таблиці 1.3 бачимо, що щорічно пріоритети у формування корпоративної соціальної відповідальності у корпораціях змінюються, проте над пріоритетами минулого року також ведеться праця щодо їх впровадження. Для реалізації деяких з них потрібний термін від 5 років, що може цілком змінити стратегію розвитку підприємства.

Успішна реалізація цих трендів є потужним маркетинговим інструментом. Як приклад, це отримання місця у різноманітних незалежних рейтингах сторонніх компаній. Результати одного з цих рейтингів наведено у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

10 найбільш інноваційних компаній з корпоративної соціальної відповідальності 2021 року

Місце	Компанія	Пріоритет
1	Microsoft	Вуглецева нейтральність до 2030 року та видалення усього викинутого вуглецю до 2050 року
2	Groove Collaborative	Повне звільнення від пластику для роздрібного продажу натуральних продуктів
3	Capital One	Організація літніх таборів кодування для розвитку технічної обізнаності у дітей
4	Logitech	Провідне місце у галузі щодо викидів вуглецю
5	Clio	Надання безкоштовної юридичної експертизи
6	Verizon	Надання можливості на необхідного устаткування дітям з малозабезпечених сімей для дистанційного навчання
7	Bitwise industries	Застосування технічного ноу-хау для забезпечення людей їжею та ресурсами
8	Ambev	Створення продуктової допомоги з наявних матеріалів
9	Lackawanna college	Полегшення фінансового та культурного переходу від середньої школи до коледжу
10	Twisted X	Виготовлення зручного взуття з рисових відходів, водоростей та патоки

Складено автором на основі [25].

Наведений у табл. 1.4 рейтинг є один з багатьох наявних, проте найбільш популярних. Пріоритети компаній чітко корелюють з їхньою основною діяльністю та визначають формування майбутньої стратегії підприємства.

Висновки до Розділу 1.

У підрозділі 1.1 визначено поняття «корпоративні підприємства» та як корпоративні підприємства набувають інноваційності; запропоновано визначення поняття «корпоративне інноваційне підприємство»; вказані недоліки у законодавстві України щодо понять: «корпорація» та «корпоративне підприємство»; наведено декілька з багатьох підходів щодо класифікацій інновацій: класифікація з внутрішніми (closed innovations) та зовнішніми (open innovations) інноваціями, а також класифікація «8 P's of innovation».

У підрозділі 1.2 здійснено опис поняття «корпоративна культура» та доведено її важливість у розвитку корпоративних інноваційних підприємств та охарактеризовані її складові; вказана порівняльна характеристика за видами, типами та стилями; відзначена роль культури інновацій на підприємстві та можливості її реалізації в залежності від архетипу.

У підрозділі 1.3 розкрито сутність корпоративної соціальної відповідальності та її розвиток; наведено найпоширеніші підходи та категорії корпоративної соціальної відповідальності; охарактеризовані сучасні тренди та найбільш інноваційні компанії за корпоративною соціальною відповідальністю.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОГО ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВ "ЮБІСОФТ ЮКРЕЙН")

2.1. Аналіз інноваційної діяльності на ТОВ «ЮБІСОФТ ЮКРЕЙН»

ТОВ «ЮБІСОФТ ЮКРЕЙН» заснована у 2008 році та є дочірньою компанією акціонерного товариства «ЮБІСОФТ ЕНТЕТЕЙМЕНТ». Юридичною адресою компанії є м. Київ, вул. Зоологічна, буд. 5/1. Керівником є П'єшо Жан-Філіпп, Альфонс, Люсьєн. В Україні існують студії в Києві та Одесі. Розмір статутного капіталу становить 27 004 208, 1 грн. Згідно КВЕДу-2010, компанія має види діяльності за такими кодами [26]:

- 62.01. Ком'ютерне програмування (основний);
- 58.21. Видання комп'ютерних ігор;
- 58.29. Видання іншого програмного забезпечення;
- 62.02. Консультування з питань інформатизації;
- 62.09. Інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем;
- 63.11. Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність.

Материнська компанія є великою корпорацією та є одним із лідерів індустрії відеоігор, що виробляє їх як для стаціонарних, так і для мобільних платформ. Дочірня компанія повністю підпорядковується материнській і бере участь у розробці та тестуванні більшості відеоігор для стаціонарних платформ, а також для мобільних пристроїв. Вона спеціалізується на адаптації ігор для персональних комп'ютерів (ПК), що в ігровій індустрії має назву «портування», тому наступна інформація переважно стосуватиметься саме цієї платформи.

Перед тим, як перейти до аналізу інноваційної діяльності та розвитку організації необхідно коротко проаналізувати індустрію відеоігор в цілому. Це

важливо для з'ясування ситуації, в якій функціонує компанія та можливостей її розвитку. Станом на початок 2022 року відео ігрова індустрія оцінюється в 178,73 млрд дол. у 2021 році, що на 14,4% більше, ніж у 2020 році. За останніми прогнозами, індустрія відеоігор до 2025 року становитиме 268 млрд дол. Також постійно збільшується кількість гравців. Так, якщо у 2020 році кількість гравців складала 2,69 млрд осіб, то 2021 році кількість складає 2,81 млрд осіб, що на 4,4% більше. Також необхідно звернути увагу на середню кількість годин, які витрачені на відеоігри за віковим фактором. Аудиторія віком 18-25 років в середньому витрачає 7,48 год в неділю. Однак аудиторія віком витрачає в середньому 7,5 год в неділю. Це є результатом того, що дитинство та молодість цих двох груп припало на бурхливий розвитком даної індустрії, починаючи з 2000 року. Даний аналіз проведено за даними, що наведені у Дод.Б та Дод.В.

Для досліджуваної компанії наведений вище аналіз має критичне значення. Якщо ринок розвивається досить динамічно, це допомагає компанії, її конкурентам та суміжним ринкам створювати нові продукти, кращі та інноваційні.

Для подальшого розгляду дочірньої компанії потрібно вказати роль материнської компанії. Корпорація «ЮБІСОФТ ЕНТЕТЕЙМЕНТ» має велику кількість студій по всьому світу, які спеціалізуються на певних завданнях. Через те, що основним видом діяльності корпорації є створення відеоігор, інноваційний розвиток компанії полягає у втіленні новітніх розробок в ігровому процесі. В ігровій індустрії такі розробки називаються механікою. Комплекс ігрових механік є основою для відеоігри. Певні ігрові механіки характерні для окремих жанрів.

За час свого існування корпорація розробила багато серій відеоігор, які в ігровій індустрії називаються франшизами. Як один з найбільших підрозділів, дочірня компанія брала активну участь у створенні відеоігор у межах найбільш успішних франшиз. У табл.2.1 наведено: назву франшизи; рік випуску останнього продукту; жанр, до якої відноситься відеогра; з якого року ТОВ «Юбісофт Юкрейн» бере активну участь у розробці.

Таблиця 2.1

Характеристика найбільш популярних брендів корпорації «ЮБІСОФТ
ЕНТЕТЕЙМЕНТ»

Франшиза		Рік першої гри-рік останньої реалізації продукту у межах франшизи	Жанр	Рік початку участі у розробці ТОВ «ЮБІСОФТ ЮКРЕЙН»
Assassin's Creed		2007-2020	Action-adventure з елементами stealth-action (до 2017 року); Action RPG (2017-2020)	2011
Far Cry		2004-2021	First-person shooter з елементами action-adventure	2014
Tom Clancy's	Rainbow Six	1998-2022	First person tactical shooter	2015
	Ghost Recon	2001-2019	First-and third-person tactical shooter	2012
	Splinter Cell	2002-2013	Action-adventure third-person shooter з елементами stealth	-
	The Division	2016-2019	Online-only action role-playing third-person shooter	-
Watch Dogs		2014-2020	Action-adventure	2016

Складено автором на основі [29].

З приведенного переліку у табл. 2.1 бачимо, що основними жанрами є action-adventure, first-person shooter та third-person shooter. Це вказує на те, що найбільші зусилля і, послідовно, розробка інноваційних механік продиктована популярністю, прибутковістю та запитами суспільства. Ці фактори виступають як рушійними силами, так і обмежувачами.

При розробці кожної майбутньої гри, команди підрозділів у різних студіях, які працюють над цим процесом, намагаються втілити інноваційні елементи, які зможуть якісно підвищити рівень майбутнього продукту. З іншого боку, за розвитком процесу розробки слідкують різного роду менеджери, які «давлять» на розробників термінами етапів розробки. Тому часто буває таке, що від потенційно інноваційної механіки відмовляються через відсутності на це часу. Можливе вирішення даної проблеми можуть надати певні інструменти.

У секторі інформаційних технологій, до якого і належить індустрія відеоігор, високою популярністю користується матриця RACI. Це інструмент розподілу відповідальності для визначення та документування ролей та обов'язків проекту. За допомогою цього інструменту підприємства можуть намітити кожне завдання, етап чи КРІ, пов'язані з виконанням проекту. Модель RACI для управління проектами дозволяє керівникам вимірювати прогрес за допомогою матриці індивідуальних завдань і розподілу обов'язків. Термін RACI є аббревіатурою, що пояснює роль персоналу у проекті. Перші два пункти визначають задіяних людей та їхні ролі. Останні два описують тип спілкування, яке відбувається під час проекту (в цьому випадку проектом є відеогра) [30]:

- responsible (відповідальні) – людина або група людей, що обрані відповідати за виконання роботи. Представники даної ролі керують командою, проте часто і самі беруть участь у командній роботі;
- accountable (підзвітній) – людина, яка відповідає за конкретно одну задачу;
- consulted (консультанти) – група людей або людина, з якими проводяться консультації щодо виконання задач і думка яких повинна враховуватися при виконанні даних завдань.
- informed (проінформований) – як правило, це особа з вищого керівництва, яку необхідно проінформувати щодо виконання необхідного завдання. Проте, тут не є потрібним проводити консультації, адже тут лише приймаються рішення.

Для корпорації «ЮБІСОФТ ЕНТЕТЕЙМЕНТ» автором було складено матрицю RACI, деталі якої описані в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Матриця RACI для корпорації «ЮБІСОФТ ЕНТЕТЕЙМЕНТ»

	R	A	C	I
Створення концепції, сюжетних ліній, характерів персонажів	Game designers	Lead designer	Producer, lead designer, Creative Officer	Chief Creative Officer
Створення програмного коду	Software developers, programmers	Lead developer	Producer, lead developer, Vice President of Production Technology	Vice President of Production Technology
Створення візуалу, зйомка рухів для перенесення їх у гру	Animators and artists, stunt-master	Lead animator	Producer, lead animator, Creative Officer	Chief Creative Officer
Створення звукового супровіду, озвучування персонажів	Sound engineers, actors (usually professionals)	Lead sound designer	Producer, lead sound designer, Creative Officer	Chief Creative Officer
Створення сценарію та технічної документації	Scenarists, technical authors	Lead scenarist and tech author	Producer, lead scenarist and tech author, Creative Officer	Chief Creative Officer
Переклад та локалізація гри в залежності від регіону	Traslators	Lead localizer	Producer, lead localizer, Executive Director	Executive Director
Маркетинг	Marketers	Marketing manager	Producer, marketing manager, Chief Financial Officer	Chief Financial Officer
Тестування гри на «баги»	Video game testers	Producer, game testing lead	Producer, Vice President of Production Technology	Vice President of Production Technology

	R	A	C	I
Випуск гри на торгову площадку	Producer	Executive Director	Executive Director, Chief Executive Officer	Chief Executive Officer
Підтримка гри після випуску	Technical support specialists	Lead support specialist	Producer, lead support specialist, Executive Director	Executive Director

Складено автором на основі [31].

Підприємство ТОВ «ЮБІСОФТ ЮКРЕЙН», основні задачі якого були описані вище, з табл. 2.2 в основному виконує такі процеси:

- тестування гри на «баги» (дефекти у відеогрі, які заважають її повноцінній роботі);
- випуск гри на торгову площадку. Основні версії гри розроблюються для найпопулярніших консолей (PlayStation та Xbox) та в інших студіях корпорації, а їх «портування» на ПК є спеціалізацією саме української компанії;
- підтримка гри після випуску. Початковий період випуску гри у продаж рідко буває ідеальним для видавця, адже чекати, поки виправляться усі «баги» та гра буде доведена до блиску не є економічно доцільним. Тому важливо слідкувати за ігровим досвідом гравців та вчасно реагувати на проблеми у ігровому процесі. Наприклад, сьогодні в індустрії вже став звичним «патч першого дня» – документ, який випускається у перший день реалізації гри та виправляє «баги», баланс або дизайнерські помилки.

Далі потрібно приділити увагу новому і певною мірою інноваційному сервісу Ubisoft Connect, адже даний сервіс є торговою площадкою через яку відбувається запуск тої чи іншої гри. Цей сервіс являє собою систему, де зібрані усі відеоігри від компанії «ЮБІСОФТ ЕНТЕТЕЙМЕНТ» і охоплює усі платформи, для яких ці ігри виробляються, в тому числі і ПК. Раніше дана система була поділена на три окремі складові: сервіс Ubisoft Club, програму Uplay для ПК та програму лояльності. Метою об'єднання є явище

кросплатформності, тобто можливість гравців зберігати прогрес та спілкуватися з іншими в незалежності від того, яка платформа використовується. Даний сервіс підтримується відеоіграми від 2020 року виробництва, проте і більш ранні проекти отримали певні зміни у вигляді безоплатних нагород за досягнення тих чи інших цілей [32]. Автором даної кваліфікаційної роботи даний сервіс був апробований на прикладі відеогри *Assasin's Creed: Valhalla*, що раніше була придбана у сервісі Epic Games Store. В досліджуваній відеогрі існує величезна кількість необов'язкових для придбання косметичних засобів різної якості, задача яких покращити досвід гри шляхом різноманітності. Окремі косметичні засоби доступні для придбання за внутрішньоігровою валютою, яка, купується за реальні кошти (як правило, це найцікавіші за виглядом речі), інші – за рахунок досягнень в сервісі Ubisoft Connect. Сервіс працює за системою рівнів, тобто чим більше гравець проводить часу, тим більше він заробляє очок (Ubisoft Connect XP) і тим більше рівень гравця. Якщо для отримання перших рівнів необхідно 500 очок, то далі цей показник підвищується до 550, 600 тощо. Для здобуття очок гравцю необхідно виконувати завдання. Вони поділяються на основні та обмежені за часом завдання. Основні завдання виконуються під час проходження сюжету, а обмеженим за часом завданням характерні періодичні оновлення. Так, наприклад, в досліджуваній грі є 3 завдання, пов'язаних з ігровим процесом, які оновлюються щодня. Варто зауважити, що кількість очок від завдань не підвищується, тобто для отримання високих рівнів гравцеві необхідно проводити все більше і більше часу у грі. За отримання рівнів гравець отримує внутрішньоігрову валюту (проте це валюта інша, що фактично унеможливорює купівлю найкращих косметичних засобів власними засобами), що має назву Units. Units надаються з отриманням нового рівня: 10 за кожен рівень, 20 за кожен 5-й рівень і 50 за кожен десятий. Дана валюта є валютою Ubisoft Connect і може бути використана в іншій грі від компанії. Тому можна зробити висновок, що головна ціль даного сервісу – це утримання гравця якомога

більше часу, що рано чи пізно призведе до витрати додаткових реальних коштів на ті чи інші косметичні засоби.

2.2. Оцінка стану та ефективності розвитку корпоративного інноваційного підприємства (на прикладі ТОВ «ЮБІСОФТ ЮКРЕЙН»)

Для оцінки стану та ефективності розвитку необхідно надати та проаналізувати звіт про фінансовий стан підприємства, що наведений у дод. Г.

Проаналізуємо активи підприємства. Активи бувають оборотними та необоротними. У табл. 2.3 наведено зміну кількості активів, їх абсолютний та відносний приріст за 2019-2020рр.

Таблиця 2.3

Зміна в активах за 2019 та 2020 роки, тис. грн

Показник	2019	2020	Відн. приріст, %	Абс. приріст
Незавершені капітальні інвестиції	0	10 395	-	10 395
Основні засоби	60 146	70 294	16,87	10 148
Необоротні активи	61 237	82 204	34,23	20 967
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	25 144	85 871	241,52	60 727
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	6 748	111 983	1559,5	105 235
Гроші та їх еквіваленти	18 861	30 101	59,59	59,59
Оборотні активи	51 724	228 565	341,89	176 841
Активи	112 961	310 769	175,11	197 808

Складено автором за даними [33].

Зміна кількості активів призводить до зміни економічних можливостей підприємства на ринку. Так, у 2020 році порівняно з 2019 роком кількість активів збільшилась на 175,11% або на 197 808 тис. грн. Це вказує на

покращенні якості активності на ринку. Однак, відбувається підвищення дебіторської заборгованості означає вилучення коштів з обороту, що не є позитивним результатом. Тому необхідно знайти шляхи зменшення несплачених клієнтами коштів. Розрахуємо рентабельність активів підприємства (ROA):

$$ROA = \text{ЧП}/\text{Ас}, \quad (2.1)$$

де ROA – рентабельність активів, %,

ЧП – чистий прибуток, тис.грн,

Ас – середньорічна сукупна вартість активів, тис. грн.

Розрахувавши за формулою, у 2020 році ROA становить 28,01%, а інфляція в Україні на рівні 5% [34]. Це означає, що зросла реальна вартість активів. На рис. 2.1 графічно зображено зміну активів за 2019 та 2020 роки.

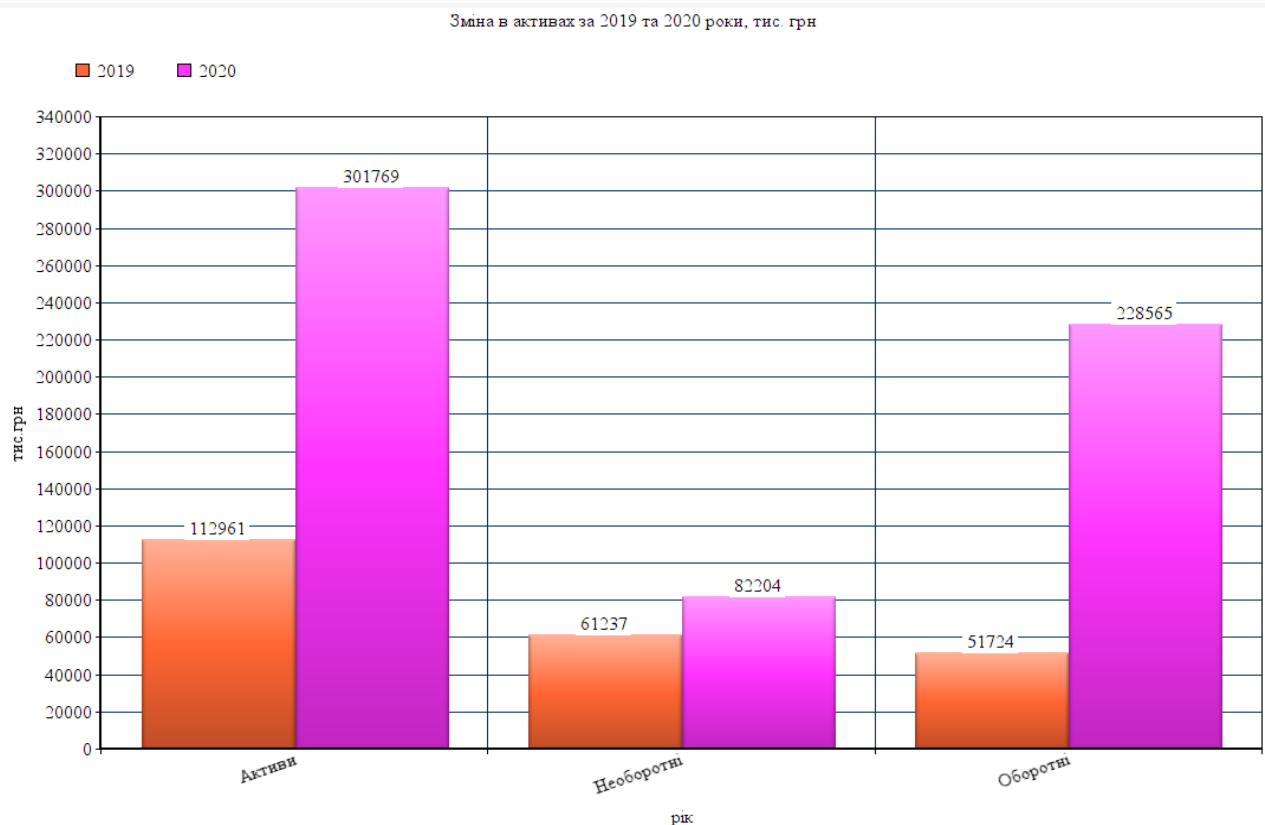


Рис. 2.1. Зміна в активах за 2019 та 2020 роки, тис. грн.

Складено автором на основі [33].

Також необхідно проаналізувати пасиви або джерела фінансування активів. Виконано у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Зміна в пасивах за 2019 та 2020 роки, тис. грн

Показник	2019	2020	Відн. приріст, %	Абс. приріст
Зареєстрований капітал (пайовий)	27 118	27 004	-0,42	-114
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	76 855	136 200	77,22	59 345
Власний капітал	104 486	163 830	56,8	59 344
Довгострокові зобов'язання	0	0	-	0
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги	3 047	3 998	31,13	951
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	2 506	4 036	61,11	1530
За одержаними авансами	0	134 441	-	134 441
Інші поточні зобов'язання	674	0	-	-674
Короткострокові зобов'язання	8 475	146 939	-	1633,79
Баланс	112 961	310 769	175,11	197 808

Складено автором за даними [33].

Підвищення залученого капіталу призводить до залежності організації від зовнішніх фінансових агентів, проте ефективне використання даного джерела призводить до позитивних наслідків. Також короткострокові зобов'язання показують платоспроможність підприємства. Підвищення вартості власного капіталу відбулося за рахунок підвищення нерозподіленого прибутку, що є свідченням покращення добробуту власників. Розрахуємо рентабельність власного капіталу (ROA):

$$ROE = \text{ЧП}/K_c, \quad (2.2)$$

де ROE – рентабельність власного капіталу, %,

ЧП – чистий прибуток, тис.грн,

Ac – середньорічна сукупна вартість власного капіталу, тис. грн.

Розрахувавши за формулою, у 2020 році ROE становить 44,24%, що є досить високим показником для галузі. На рис.2.2 графічно зображено зміну пасивів за 2019 та 2020 роки.

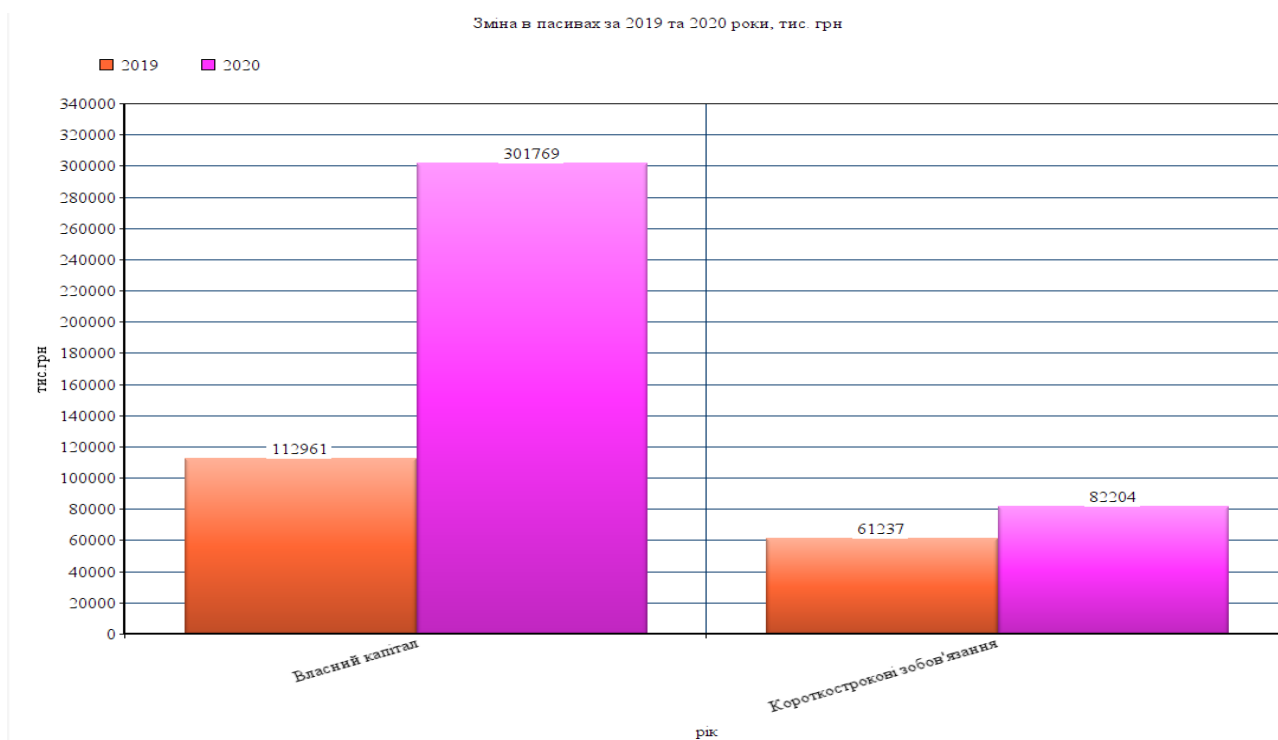


Рис. 2.2. Зміна в пасивах за 2019 та 2020 роки, тис. грн.

Складено автором на основі [33].

Далі порівняємо фінансові результати компанії, що наведені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Зміна у фінансовому результаті за 2019 та 2020 роки, тис. грн

Показник	2019	2020	Відн. приріст, %	Абс. приріст
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	514 283	773 138	50,33	258 855
Собівартість реалізованої продукції	265 433	462 615	74,28	197 182
Валовий: прибуток	248 850	310 523	24,78	61 673
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	45 540	72 377	58,93	26 837

Продовження табл. 2.5

Показник	2019	2020	Відн. приріст, %	Абс. приріст
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	45 540	72 377	58,93	26 837
Чистий фінансовий результат: прибуток	37 319	59 345	59,02	22 026

Складено автором за даними [33].

На рис. 2.3 графічно зображено зміну чистого фінансового результату, чистого доходу від реалізації продукції та її собівартості.

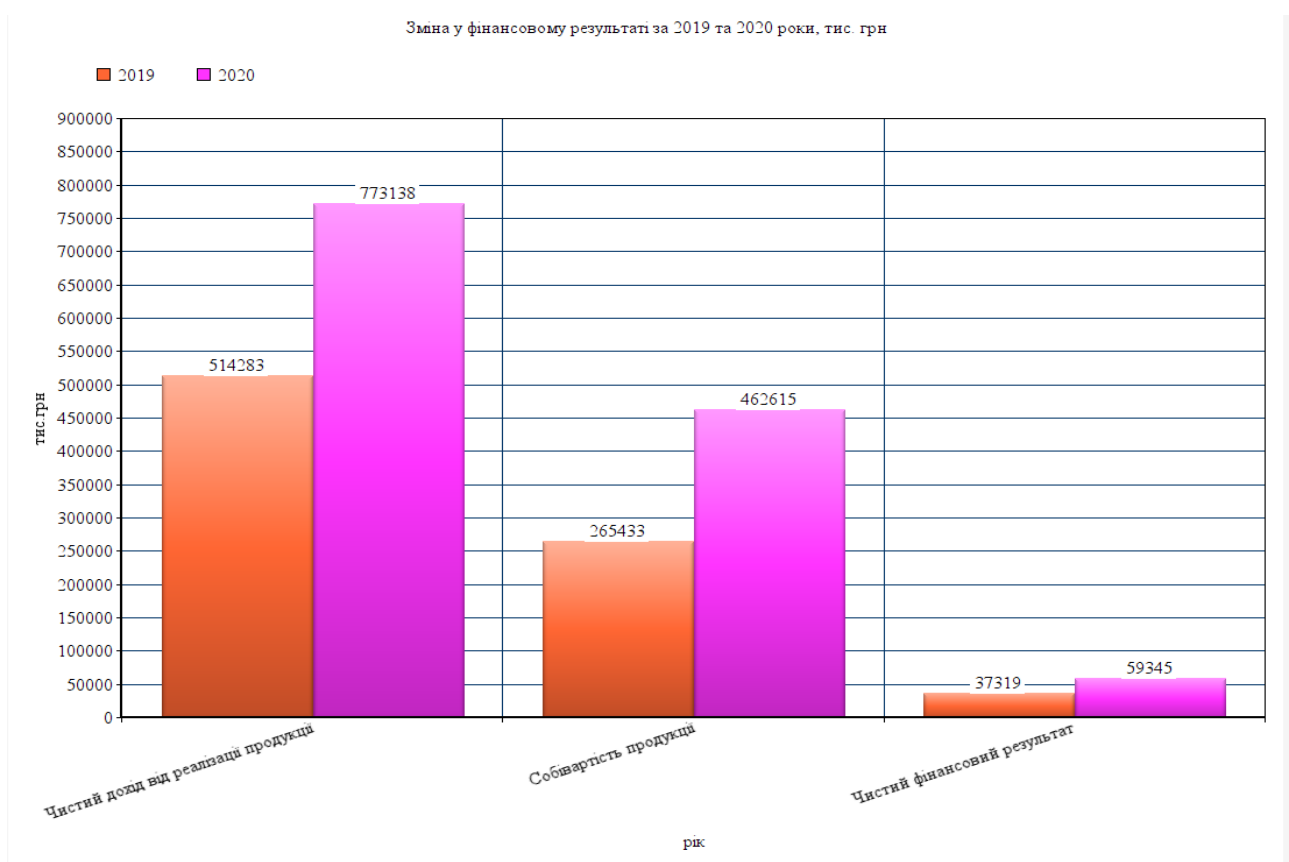


Рис. 2.3. Зміна у фінансовому результаті за 2019 та 2020 роки, тис. грн.

Складено автором на основі [33].

Бачимо, що компанія є доволі успішною у розвитку, проте необхідно пам'ятати про специфіку ринку, де функціонує організація. У 2019 році із масштабних ігор, в яких ТОВ «ЮБІСОФТ ЮКРЕЙН» брала участь були: Far Cry New Dawn, Trials Rising, Tom Clancy's Ghost Recon Breakpoint. У 2020 році, були реалізовані такі відеоігри: Assassin's Creed Valhalla, Watch Dogs Legion та

Tom Clancy's Elite Squad, Tom Clancy's Rainbow Six Siege, Immortals Fenyx Rising. Зазначимо, що відеогра Assassin's Creed Valhalla виявилась надзвичайно успішною, питома вага у сукупних продажах якої значно переважає інші відеоігри [28]. І хоча чистий дохід від реалізації продукції виріс на 50,33%, собівартість продукції виросла ще більше і має приріст у 74,28%. Однак, не дивлячись на це, чистий фінансовий результат становить 59 345 тис. грн, що на 59,02% більше, ніж у минулому році. Тобто, компанія функціонує ефективно.

2.3. Вплив корпоративних інновацій на діяльність ТОВ «ЮБІСОФТ ЮКРЕЙН»

Вплив корпоративних інновацій на діяльність компанії реалізується, головним чином, через корпоративну соціальну відповідальність, яка проявляє себе за допомогою наступних пунктів [35]:

- позитивний вплив від відеоігор. Кожна відеогра, над якою працювала компанія, пропонує окремий особливий досвід для вивчення. Перш за все, кожен ігровий проект повинен мати сильну емоціональну складову, адже через специфіку індустрії «сухий» продукт не буде успішним. У серії Assassin's Creed, хоча сюжет не є історично достовірним, світ, який створюють розробники, опирається на реалістичність. Так, у кожній окремій частині серії створене середовище показує певну епоху. Остання частина під назвою Valhalla показує Великобританію після панування Римської імперії. Попередня частина під назвою Odyssey зображує Стародавню Грецію під час Пелопоннеської війни. І хоча місця, традиції та відомі персонажі епохи не є стовідсотково достовірними, такий спосіб пізнання історії та географії є значно цікавішим, ніж пізнання з книжок. Інші серії, такі як Tom Clancy's націлені на взаємодію між реальними людьми, які виступають командою у грі. Це може бути використано як проведення вільного часу з друзями, проте все частіше з'являються приклади, коли такого виду заходи застосовуються для покращення командного духу в організації і навіть влаштовуються змагання

між компаніями з цінним призом. Однак, компанія-видавець гри повинна забезпечити найбільш приємний досвід, регулюючи ігрову сесію, знешкоджуючи шахраїв та токсичних гравців. Для людей, які мають на меті навчитись розробці ігор, було створено гру Rabbids Coding, яка ознайомить з синтаксисом кодування та допоможе зробити перші кроки[35];

- сім'я та ігри. Почати слід з того, що кожна гра має свою цільову аудиторію та жанр, який може бути цікавим для одних і нудним для інших. Даний вид дозвілля є одним із багатьох, за допомогою якого можна отримати емоції та покращити взаємовідносини. Під час пандемії COVID-19, коли майже усі інші види стали недоступними, велика кількість людей почала використовувати лише домашні або віртуальні розваги. Так, для веселих фізичних вправ була розроблена відеогра Just Dance, ігровий процес якої націлений на вивчення нових танцювальних рухів. Для тих, хто хотів навчитись грати на музичних інструментах, можна було використати Rocksmith. Сьогодні, після часткового послаблення пандемії і з розвитком Інтернету та мобільних пристроїв, контролювати дітей щодо їх проведення в іграх можливо за допомогою функції батьківського контролю. В залежності від віку, гра може бути неприйнятною та мати негативний вплив на психіку дитини. Тому сьогодні існують незалежні організації, такі як PEGI і ESRB, які виставляють віковий рейтинг [35];

- місцеве залучення. Компанія прагне налагодити міцні зв'язки з місцевими громадами. Створюються місцеві економічні можливості та можливості для працевлаштування, а також відбувається залучення до місцевих проблем, пов'язаних з індустрією відеоігор. Так, завдяки програмі «PLAY FOR GOOD», яка розроблена материнською компанією «ЮБІСОФТ ЕНТЕТЕЙМЕНТ», дочірня компанія була учасником багатьох проектів. Найбільш масштабним був проект WOW Kids Forum – щорічний освітній захід, який Благодійний фонд «Благомай» проводить для підлітків від 13 до 17 років з усієї України. Щороку захід проходить за спеціальною темою, а в 2019 році це було «ТУТ І ЗАРАЗ». Діти мали можливість відвідати різноманітні лекції та

майстер-класи, а також поспілкуватися з наставниками інших компаній, кожен з яких володіє знанням з певної теми. Головною ціллю даного заходу є мотивація для потенційного майбутнього кар'єрного шляху [36]. ТОВ «ЮБІСОФТ ЮКРЕЙН» також є активним учасником платформи Ubisoft Education. Платформа спрямована на залучення нової аудиторії в індустрію відеоігор та підвищення якості спеціалістів даної індустрії. Компанія бере постійну участь у різноманітних конференціях, а у рамках даної платформи з'являються нові програми, які орієнтовані на новачків навіть без досвіду праці. Останній на сьогоднішній день захід був Games Gathering Conference: GameDev Under Bombs, тематикою якого була праця українських ігрових компаній під час війни України з Росією [37];

- навколишнє середовище. Як частина корпорації «ЮБІСОФТ ЕНТЕТЕЙМЕНТ», українські студії повністю наслідують її принципіальні позиції щодо екологічного курсу. Головною метою є зменшення та оптимізувати свій вплив на навколишнє середовище та вуглецевий слід. Іншими пріоритетами є: оптимізація подорожей, підвищення використання електроенергії з відновлюваних джерел енергії, подовження терміну використання обладнання та оптимізація споживання електроенергії. В листопаді 2021 року була проведена внутрішня онлайн конференція Green UbiTalks, яка є частиною глобальної ініціативи Ubisoft Green Weeks [37]. Найбільшою ініціативою, в якій взяла участь «ЮБІСОФТ ЕНТЕТЕЙМЕНТ» є членство корпорації в альянсі Playing for the Planet як однієї із засновників. Цей альянс був заснований у 2019 році за підтримки Програми ООН з навколишнього середовища (UNEP) і сьогодні охоплює 30 найбільших компаній в індустрії. Альянс заснований для реалізації таких цілей: зменшення вуглецевого сліду шляхом кооперації між ігровими компаніями, спонукати до екологічних дій через відеоігри, надання прикладу іншим компаніям через набуті знання, відкриття нових стратегій та підходів до написання історії у відеоіграх [35].

Наступним пунктом у реалізації корпоративних інновацій є формування корпоративної культури. В компанії існує «Кодекс поведінки Ubisoft». Це документ, який визначає зобов'язання компанії та роль кожного окремого члена команди. Усі члени команди, незалежно від контракту, посади чи місця розташування в організації, повинні щороку читати, дотримуватися та підписувати «Кодекс поведінки Ubisoft». «Кодекс поведінки» містить рекомендації щодо створення та підтримки шанобливого та інклюзивного робочого середовища, а також директиви, які гарантують, що виконуються усі обов'язки виконуються етично та відповідно до всіх чинних законів. Даний документ містить правила, яких потрібно завжди дотримуватися, а також керівництво для щоденного прийняття рішень, щоб переконатися, що всі в компанії шанобливо та сумлінно виконують наші професійні обов'язки. Організація зобов'язується розглядати всі повідомлення про неналежну поведінку, шанобливо й конфіденційно ставитися до звинувачень у неправомірній поведінці, а також захищати від помсти всіх, хто занепокоєний. Кожен розділ «Кодексу поведінки» визначає конкретний контакт залежно від ситуації. Однак у більшості випадків першим кроком членів команди є розмова зі своїм безпосереднім керівником або місцевим менеджером з персоналу. У разі потреби повідомлення про порушення можна також анонімно надсилати через Whispli, систему голосування [38].

Ще одним явищем, яке впливає на корпоративні інновації є комунікація зі споживачами. Для цього є певні, звичні для індустрії інструменти. Одним із найпопулярнішим є веб-сайт «Metacritic». Ця платформа була створена у 1999 році і її головною метою є допомогти споживачу ефективно розподіляти час та гроші. Сутність сайту полягає в оцінці відеоігор та публікації цих оцінок у відкритий доступ. Існують дві оцінки: оцінка критиків (спеціалізовані видання, які максимально об'єктивно повинні оцінити гру) та оцінка споживачів. Для формування остаточної оцінки критиків використовується секретний механізм, коли ні критик, ні споживач не знає, яка питома вага в оцінці критика. Відомо лише, що більш авторитетні критики мають більшу питому вагу у формуванні

оцінки, ніж менш авторитетні. Оцінка споживачів відбувається за середнім арифметичним і вважається менш правдивою. Шкалою оцінки є бал від 0 до 100 у критиків та від 0 до 10.0 у користувачів. Для цього використовуються кольорові маркери: зелений, жовтий та червоний. Оцінка 75-100 балів фарбується в зелений (якщо оцінка становить 90-100 балів, то грі видається нагорода «Must-play»), 50-74 бали – в жовтий, 0-50 балів – в червоний [39]. Однак, сайт який спочатку був лише для користувачів, досить великий період ігрові компанії сприймали (деякі компанії і продовжують це робити) як показник якості. Тобто персонал міг не отримати премію, навіть у випадку високих продажів лише тому, що гра не набрала достатньо балів. Тоді компанії почали наймати рецензентів і на кожній ітерації проекту консулюватися з ними і вимагати від них приблизну оцінку на даному стані. Логічно припустити, що розробка деяких ігрових проектів, навіть з великим бюджетом, могла припинитися на стадії зародження.

Повертаючись до оцінки користувачів, то потрібно ширше розкрити причину їх неправдивості. Сьогодні для того, щоб грати в нову гру потрібно не тільки витратити немалу суму на сучасні компоненти для ПК, або купити ігрову консоль (популярними є PlayStation та Xbox) і на які існує світовий дефіцит. Також потрібно витратити кошти на гру, ціна за одну копію залежить від того, на яку платформу. Якщо це консоль для відеоігор з великим бюджетом, то це завжди цінник у розмірі не менше від 45 євро або 45 дол., в залежності від регіону. Для ПК характерне регіональне ціноутворення, тобто якщо для ЄС ціна однакова з ціною на консольну версію, то для України, як приклад, ціна буде меншою за європейську. Після купівлі гри необхідно витратити час та зусилля на її проходження і якщо вона сподобалась, то після такого циклу на психологічному рівні виникає необхідність захисту того, що сподобалось. Ефект схожий на те, як вірний фанат футбольного сперечається з фанатом принципового суперника. Створюється певний психологічний зв'язок, при якому людина сприймає себе як частина того чи іншого явища і тоді при

нападках зі сторони активізується інстинкт самовиживання. Як наслідок, фанати однієї серії ігор знижатимуть оцінку іншій, а своїй улюбленій навпаки.

Окрім того, що сайт зберігає ліцензії, він виконує ще одну важливу функцію – він надає змогу користувачам вирішити, чи потрібно купувати гру на момент релізу, базуючись на певному консенсусі від рецензентів. Однак, з розвитком онлайн компоненту в іграх, це зробити дедалі важче. Справа у неможливості правильної оцінки, якщо проект орієнтований на онлайн, адже кількість гравців в неопублікованій на широкий ринок версії дуже мала. Тому зараз поступово відмовляються від цієї практики, а на її заміну приходять впливові канали з Youtube. Це є похідною того, що зараз розвивається тренд на персоніфіковану думку конкретних людей. Так і з'являються популярні та впливові так звані «стрімери» – люди, які в онлайн-режимі грають у відеоігри та висловлюють власну думку в реальному часі, а ігрові студії до них прислуховуються і роблять висновки.

Висновки до розділу 2.

У першому підрозділі здійснено короткий опис досліджуваної компанії; надано стислий аналіз індустрії відеоігор; наведено перелік основних франшиз компанії «ЮБІСОФТ ЕНТЕТЕЙМЕНТ» їх жанри, та серії, в яких брала участь ТОВ «ЮБІСОФТ ЮКРЕЙН»; для корпорації «ЮБІСОФТ ЕНТЕТЕЙМЕНТ» складено матрицю RACI, де показана послідовність процесів у розробці відеоігор та вказані процеси, на яких спеціалізується ТОВ «ЮБІСОФТ ЮКРЕЙН»; описано існуючий сервіс, над який є необхідним для користування продуктами компанії та роль ТОВ «ЮБІСОФТ ЮКРЕЙН» в його діяльності.

У другому підрозділі проаналізовано звіт про фінансовий стан підприємства ТОВ «ЮБІСОФТ ЮКРЕЙН»; здійснено розрахунки щодо відсоткового та абсолютного приросту показників компанії; пояснено, як отримані результати сприятимуть розвитку компанії.

У третьому підрозділі надано інформацію щодо поняття «корпоративних інновацій»; розписано, яким чином корпоративна соціальна відповідальність

впливає на корпоративні інновації підприємства та докладно роз'ясненні пункти; пояснено вплив корпоративної культури на корпоративні інновації за допомогою «Кодексу поведінки Ubisoft»; наведено інструменти для покращення якості корпоративних інновацій за рахунок комунікацій зі споживачами.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНИХ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Напрями вдосконалення розвитку корпоративного інноваційного підприємства (на прикладі ТОВ «ЮБІСОФТ ЮКРЕЙН»)

ТОВ «ЮБІСОФТ ЮКРЕЙН» за час свого існування брала участь в 34 проектах корпорації «ЮБІСОФТ ЕНТЕЙМЕНТ» станом на травень 2022 року та є важливим підрозділом для вказаної корпорації [29]. Як частина корпорації, дочірня компанія отримує завдання від вищого керівництва, є залежною від їх рішень і є частиною стратегії розвитку корпорації. Тобто, розвиток ТОВ «ЮБІСОФТ ЮКРЕЙН» повністю залежить від материнської компанії. Тому, наступна інформація буде характеристикою результатів діяльності саме корпорації, однак напрями вдосконалення, які будуть представлені, при їх реалізації впливатимуть як на «ЮБІСОФТ ЕНТЕЙМЕНТ», так і на ТОВ «ЮБІСОФТ ЮКРЕЙН».

Необхідно почати з того, що корпорація є найбільш ненависним ігровим брендом у світі. Компанію ненавидять у 23 країнах світу, насамперед у Європі та навіть у рідній Франції. Серед усіх країн, на першому місці Австрія, де 93,33% опитуваних ненавидять компанію [40]. Уся маркетингова машина зосереджена на декількох найбільш прибуткових та відомих франшизах, що описані у другому розділі, однак вони перебувають у стагнації (окрім останньої частини *Assassin's Creed*).

Для визначення причин застою необхідно повернутися до середини 2000-х років, коли організація започаткувала 3 із 4 своїх найбільш успішних серій: *Assassin's Creed*, *Tom Clancy's* та *Far Cry* [29]. Ці франшизи зробили великий внесок у розвиток відкритого світу (*Open World*) – елементу, який сьогодні використовується й іншими компаніями для розробки ігор. У 2006 році

компанія у своєму активі мала такі визнані шедеври, як Tom Clancy's Splinter Cell – з новітніми на той час механіками stealth, Prince of Persia: Sands of Time – основні напрацювання якої стали основою для майбутньої Assassin's Creed, Beyond Good and Evil, Ghost Recon – з революційною системою стрільби, звуку і онлайн-системою та Far Cry [29]. На той час кількість інноваційних механік, які були представлені в іграх компанії надавали незабутній досвід і, що найголовніше, кожна гра мала свою унікальність та неповторність. За це «ЮБІСОФТ ЕНТЕТЕЙМЕНТ» мала величезну любов фанатів, розробники не боялися розвивати свої абсолютно нові проекти та, як показує історія, робили це надзвичайно добре.

У 2007 році компанія випускає свою найвідомішу франшизу Assassin's Creed, коли почалося становлення сьогодношньої корпорації, за яку компанію знає увесь світ [29]. На основі даної франшизи і буде описуватися майбутній розвиток компанії. З того часу для кожної кошовної гри існує правило «більше та ширше». Спочатку це мало позитивний ефект, адже потужність комп'ютерних складових та ігрових рушіїв сильно обмежували можливості для створення великих відкритих світів, тому єдиною можливістю було розвиватися інтенсивно. Світ хоча і був невеликим (у порівнянні з сьогодношніми можливостями), однак він був наповнений необхідною кількістю контенту, щоб створити ілюзію «живого» світу. Так, у 2009 році у світ виходить друга частина Assassin's Creed, яка має навіть більший успіх, ніж перша частина. Це той час, коли компанія має безмежну любов та повагу від фанатів [29].

Однак, з появленням на ринку потужніших комп'ютерних складових, під які створювалися нові ігрові рушії, розміри світу збільшувалися, як і важкість його наповнення. Якщо у ранніх іграх кожен елемент був унікальним та послідовним, то в подальших ігрових проектах розробники почали використовувати «ігрові асети» – однотипні дані, які легко корегувати під ті чи інші умови, але які мають однакову основу. Це спричинило появу повторень у великій кількості, хоча вони і могли мати інший колір, трохи змінену форму та

додаткові функції. Тим часом корпорація стрімко розвивається, відкриває нові студії. Це дозволяє, з одного боку, пришвидшити розробку нових проектів, а з іншого боку, велику кількість студії важко контролювати. Кожна окрема студія намагається привнести свої ідеї, бачення та механіки, що збільшує кількість контенту, але зменшує цілісність історії та світу. У 2011 році ТОВ «ЮБІСОФТ ЮКРЕЙН» вперше бере участь у діяльності компанії за допомогою «портування» на ПК таких ігор: *From Dust*, *Driver: San Francisco*, *Assassin's Creed: Revelations* [29].

У 2012 році виходить третя і остання частина оригінальної трилогії *Assassin's Creed*, яка вже не мала такої цілісності сюжету та світу, як у минулих двох частинах [29]. Однак, головною інновацією, яка розвивається і має великий вплив на те, які і як організація робить відеоігри, це втілення мікроплатежів (*micropayments*). У ранніх роках втілення мікроплатежів вони використовувалися лише для косметичних засобів шляхом зміни форми та кольору. З кожною грою ця система стає все більш інтегрованою в ігровий процес і це відбувається не тільки в *Assassin's Creed*. Отримавши низькі доходи та низькі оцінки від ігрових видань та користувачів, в компанії розуміють, що потрібно кардинально змінювати серію. Після цього вийшло ще 2 частини серії, однак великої популярності вони не здобули.

У 2015 році починається продаж відеоігри під назвою *Witcher 3: Wild Hunt*, що кардинально змінює підхід до розробки ігор і на сьогодні вважається еталоном у жанрі *Action-RPG*. Кількість проданих копій станом на кінець 2021 року сягає 40 мільйонів [41]. Такий успіх призвів до того, що в «ЮБІСОФТ ЕНТЕТЕЙМЕНТ» прийняли рішення щодо майбутнього серії *Assassin's Creed*. Так, у 2017 році виходить *Assassin's Creed: Origins*, який робить перші кроки в новому жанрі [29]. Вперше в серії з'являються елементи «*fantasy*», збільшується опір на рівні персонажу, збирання предметів та кількість годин, яку необхідно витратити на проходження сюжету. Фактично, відбувається перезапуск франшизи, де від неї залишається лише назва та окремі історичні факти. В 2018 році компанія випускає *Assassin's Creed: Odyssey* [29]. Гра 2018

року фактично є допрацьованою версією попереднього року, тільки зі своєю історією та світом. Компанія слідує за власним правилом «більше та ширше» і знову збільшує світ та кількість годин, необхідних для завершення сюжету. У 2020 році виходить остання гра в серії на сьогодні під назвою *Assassin's Creed: Valhalla* [29], яка стала одною з найуспішніших у фінансовому плані. Це, перш за все, досягається за допомогою більш-менш якісного сюжету та не нудних сторонніх завдань. Додатковими факторами є: зменшення кількості годин, необхідної для проходження сюжету, адже у минулій частині велика частина гравців навіть не дійшла до кінця; відсутність потужних конкурентів на момент випуску гри.

Інші головні франшизи компанії також змінювалися і порівнюючи їх сьогодні можна стверджувати, що вони працюють за однією формулою:

- максимально агресивна інтеграція мікроплатежів, ціллю яких є не тільки косметичні засобів, але й прискорювачі прогресу;
- відкритий світ;
- покращення тих механік, що працюють;
- максимальне зменшення ризику.

Усе це призводить до того, що ігри різних жанрів мають однакову основу. Різниця полягає лиш у жанрових особливостях та сюжеті. Існує відкритий світ, купа ігрових речей у ньому, список завдань, які потрібно виконати для відкриття нової частини карти – це можна сказати про сьогоднішні ігри компанії, навіть не користуючись ними.

Наступною вагомою проблемою є захист ігор від цифрового піратства. Для цього корпорація використовує систему керування цифровими правами (DRM) під назвою *Denuvo*, яка є одною з найефективнішою. Дійсно, цифрове піратство є великою проблемою для усього світу і кожна особа, як фізична та юридична, прагне захистити власні напрацювання. Логічно припустити, що кожна копія гри, яка була отримана завдяки піратству – це не отриманий прибуток для власника прав на гру у розмірі ціни даної копії. Проте, індустрія відеоігор є виключенням. Вичерпне дослідження наслідків піратства, проведене

Європейською комісією, виявило, що незаконне споживання ігор призводить до збільшення легального споживання. Якщо бути більш точним, за оцінками дослідження, на кожні 100 ігор, які завантажуються нелегально, гравці фактично отримують на 24 ігри більше (включаючи безкоштовні), ніж у світі, де піратства не існувало. Збільшення продажів ігор може виникнути через піратство, оскільки гравці залучаються, а потім платять за гру з додатковими бонусами або на додаткових рівнях [42].

Окрему увагу необхідно приділити ігровим виставкам – заходам, де великі ігрові компанії демонструють трейлери та ігрові процеси до своїх майбутніх ігор. Такі заходи є важливим в індустрії відеоігор, а найбільшою ігровою виставкою у світі вважається E3 – провідна подія з відеоігор, яка поєднує інноваційне обладнання та програмне забезпечення з фанатами та залучає нових гравців в екосистему відеоігор. Хоча подія відбувається лише протягом одного тижня, її вплив поширюється на цілий рік, і світова індустрія обертається навколо його часу. Завдяки своїй популярності E3 щороку приваблює численних нових учасників з індустрії відеоігор та галузей, які хочуть проникнути в простір відеоігор. Зрештою, E3 об'єднує лідерів відеоігор з фанатами, журналістами, аналітиками інвесторів та громадськістю. Загалом E3 охоплює понад 300 мільярдів медіапоказів у всьому світі. Останній захід відвідали журналісти з понад 40 країн, які висвітлювали шоу більш ніж 20 мовами [43]. Для кожної компанії це можливість показати власні продукти, а для провідних компаній виділяють окремі дні. Щорічно корпорація «ЮБІСОФТ ЕНТЕТЕЙМЕНТ» демонструє власні розробки, які підготовлені її студіями, зокрема ТОВ «ЮБІСОФТ УКРЕЙН». У 2020 році корпорація започаткувала власну виставку Ubisoft Forward, яка була необхідно мірою для презентації розробок через відміну E3 у зв'язку з пандемією COVID-19. І хоча «ЮБІСОФТ ЕНТЕТЕЙМЕНТ» щорічно представляє велику кількість нових проектів, корпорація часто обманює зацікавлених осіб. Демонстраційні версії ігрового процесу майбутніх відеоігор та їхня майже кінематографічна якість ніколи не втілюється у версіях, коли вони поступають до продажу. Особливо це

стосується візуальної складової, яку згодом неможливо відтворити навіть з найпотужнішими системами, які спеціально зібрані для відеоігор. Один з найбільш скандальних моментів стосується презентації Tom Clancy's Rainbow Siege, де люди під час гри коментують інноваційність ігрового процесу, а згодом деякі елементи даного процесу навіть не були реалізовані у фінальній версії гри.

Тому пропонуються такі рішення:

- зменшення агресивності інтеграції мікроплатежів. Фактично, повне видалення даної системи неможливе, адже це є великим джерелом доходу компанії. Це можливо зробити внаслідок зменшення кількості ігрового досвіду для отримання нового рівню, видалення прискорювачів прогресу (які є найбільш дратуючим елементом для гравця у політиці компанії);
- відмова від принципу конвеєра. Необхідний час для розробки якісної гри з великим бюджетом становить мінімум 4 роки, навіть для великих корпорацій. «Відьмак 3», про який було написано вище, розроблявся 6 років і навіть не період виходу не був ідеально оптимізований. За 4 роки корпорація розробила 3 дуже великі гри в серії, де фактично кожна наступна є покращеною версією попередньої. Якісна гра, особливо з таким потужним маркетинговим інструментом як у материнської компанії, призведе до збільшення продажів та часу життя гри. Похідною даної зміни є зменшення навантаження на розробників, що позитивно вплине на творчий процес, розробку новітніх механік та їх тестування;
- збільшення бюджету для нішевих ігор. Такого роду ігри спрямовані на дуже вузьку цільову аудиторію, тому і є сьогодні рідкістю. Більш того, зазвичай такі ігри розроблюються невеликою групою співробітників, які займаються цим у вільний час. Така практика покращує командний дух та творчий потенціал, надає можливість розробникам втілити власні амбіції, створивши проект з власною історією та механіками. Для компанії це, перш за все, покращення корпоративної культури, а також отримати дохід від реалізації.

Навіть якщо продукт не буде прибутковим, компанія все одно отримає певні репутаційні дивіденди;

- налагодження співпраці з «модерами». «Модерами» називають сторонніх розробників, які за допомогою спеціальних програм пишуть модифікації до конкретної гри. Такі модифікації змінюють зовнішній вигляд, баланс та певні механіки гри. Вони спрямовані на покращення ігрового процесу шляхом заміни певних елементів на більш комфортні для гри. Компанія може зекономити час на усуненні незручностей та недоліків, які заважають гравцям через співпрацю з авторами даних модифікацій. Найбільш очевидною винагородою є грошова винагорода, проте можна вигадати і більш цікаві речі. Як приклад, надання доступу до ранньої версії нової гри, подарунок у вигляді підписки Ubisoft+, знайомство з командою розробників тощо;

- видалення DRM-захисту з відеоігор. Встановлення DRM-захисту негативно впливає на продуктивність відеогри та її оптимізацію, а отже і на ігровий процес. Вартість такого захисту є досить високим, а ефективність піддається сумніву через існування різних угруповань хакерів, які спеціалізуються на вразливих елементах системи;

- покращення якості «портування» на ПК. Це стосується, перш за все, ТОВ «ЮБІСОФТ ЮКРЕЙН», адже саме український підрозділ на цьому спеціалізується. Як вже зазначалося вище, основні версії гри створюються під популярні консолі (PlayStation та Xbox), через це часто «портування» гри на ПК фактично означає написання коду з початку. Материнська плата, відео карта, оперативна пам'ять, процесор та жорсткий диск складають цілісну систему і кожен компонент має свої особливості та драйвера. Тому, ПК версії ігор завжди є складними для втілення. Це призводить до великих труднощів при оптимізації гри, адже драйвери можуть бути різних версій, що може бути потенційною причиною конфлікту між компонентами системи при запуску відеогри. Тому для підрозділу, який цим займається, перш за все, потрібен час, якого ніколи не вистачає через терміни реалізації тих чи інших ступенів проекту, та кваліфіковані працівники, які зазвичай мають й інші проекти. Якщо дату

реалізації гри не коригують зі ступенем готовності версії, це призводить до поганого ігрового досвіду, а отже і до зменшення продажів гри. Виходячи з цього, материнській компанії слід: проаналізувати та дослідити необхідну кількість залучених працівників для реалізації проекту у необхідний термін; використати додаткові ресурси для створення програмного забезпечення щодо прискорення «портування»;

- відмова від постійних спроб доєднатися до кожного нового тренду.

Швидкий розвиток ігрової індустрії спричиняє постійну появу нових трендів, які формують компанії шляхом втілення інноваційних механік у відеоіграх. Деякі компанії, таким чином, навіть створюють нові жанри, які є цікавими та неординарними та приваблюють велику кількість нових гравців. Так, одним з найпотужніших трендів сьогодні є жанр «королівська битва» (Battle Royale), а грою, яка принесла цьому жанру популярність стала PlayerUnknown's Battleground (PUBG), що вийшла у 2017 році. Даний жанр дуже вимогливий до кількості онлайн гравців, адже його головною особливістю є виживання однієї людини серед багатьох інших. У 2020 «ЮБІСОФТ ЕНТЕТЕЙМЕНТ» вирішила також випустити власний проект у цьому жанрі під назвою Hyper Scare, проте він виявився провальним через надмірну кількість продуктів у даному жанрі та відсутність унікальності. Іншим прикладом є тренд у створенні невзаємозамінних токенів (NFT). Компанія представила так звані «Quartz Digits» до відеогри Tom Clancy's Ghost Recon Breakpoint. NFT були доступні виключно для тих, хто провів у грі принаймні 600 годин. Ці гравці могли отримати ексклюзивні цифри безкоштовно в грі і торгувати ними на власному ринку компанії Ubisoft Quartz. Це перші NFT від Ubisoft, які можна відтворити в традиційній відеогрі і зберігаються вони в блокчейні Tezos Proof-of-Stake (PoS). Даний вид не споживає багато енергії, як це робить технологія proof-of-work, тому компанія дотримується власних екологічних принципів [44]. Такого роду рішення було сприйнято гравцями надзвичайно критично, а також з'явилися порівняння з системою мікроплатежів, про еволюцію якої детально описано вище. І замість того, щоб взяти до уваги думку великої кількості

споживачів, компанія відповідає на їх незадоволеність в інтерв'ю з Ніколя Пуардом, віце-президентом лабораторії стратегічних інновацій «ЮБІСОФТ ЕНТЕТЕЙМЕНТ», який сказав, що гравці не розуміють переваги даної концепції та повинні змінити своє відношення до NFT [45]. Це ще більше ускладнило ситуацію між компанією та споживачами. Описані два тренди є лише найбільш свіжими провалами компанії. Корпорація повинна змінити курс на креативність та унікальність, зупинити постійні спроби швидко заробити на ринкових трендах і почати створювати власні.

Великий вплив як на материнську, так і на українську дочірню компанії у майбутньому буде мати перехід на нову бізнес-модель, так звану «Game-as-a-service». Games-as-a-Service (GaaS) – це бізнес-модель, яка дозволяє розробникам ігор монетизувати відеоігри після випуску в довгостроковій перспективі. Це досягається завдяки тому, що ігри часто оновлюються новими розробками і пропонуються гравцям на основі підписки або у формі покупок у грі. Якщо порівнювати традиційні ігри, за які потрібно сплатити велику одноразову суму і випускаються за моделлю «pay-to-play», плата, що виконується за моделлю GaaS є невеликою, проте її потрібно сплачувати періодично. Така модель заснована на мікроплатежах, тобто для відкриття нових можливостей, які були розроблені після реалізації оригінальної версії, необхідно сплатити певну суму [46]. Перші кроки для втілення даної моделі були зроблені шляхом створення сервісу Ubisoft+, який діє у вигляді щомісячної підписки, але на даний момент не є доступним в Україні. Єдиним відомим на сьогодні майбутнім проектом, в якому залучена ТОВ «ЮБІСОФТ ЮКРЕЙН» є Skull & Bones і розробка цієї гри ведеться у рамках моделі GaaS, тому необхідно навести її переваги та недоліки.

- Перевагами є [46]:
 - Випуск гри відбувається раніше. Є можливість випустити гру з невеликою кількістю контенту і поступово його доповнювати;

- Постійний потік доходів. При наявності лояльної до гри аудиторії компанія отримує має стабільний потік доходу. Це дозволяє якісно планувати довгострокову стратегію монетизації;
- Подовження терміну служби гри. При наявності частих оновлень, які додають нові ігрові можливості, користувачі постійно повертаються до неї.
 - Недоліками є [46]:
 - Необхідна постійна праця над оновленнями. Без нового контенту користувачі просто залишать гру і стануть аудиторією іншої;
 - Складність у багатомовній реалізації. Чим швидше виконуються оновлення, тим більше зусиль потрібно на вчасну локалізацію та переклад гри і це несе певні додаткові витрати;
 - Короткий цикл виробництва та важкість контролю якості. «Баги» є поширеним явищем, тому необхідно постійно за ними слідкувати;
 - Створення лояльної бази користувачів. Для цього необхідно постійне спілкування з гравцями, стимулювання їх до відгуків серед друзів та створення команди, яка буде за це відповідати.

Як підсумок, рішення, що були запропоновані автором, в першу чергу, спрямовані на покращення відношення аудиторії «ЮБІСОФТ ЕНТЕТЕЙМЕНТ» та ТОВ «ЮБІСОФТ ЮКРЕЙН», що в довгостроковій перспективі призведуть до підвищення прибутку компанії. Багато з цих рішень корелюють з новою бізнес-моделлю компанії.

3.2. Світовий досвід в управлінні розвитком корпоративних інноваційних підприємств

Перш ніж вказати найбільші корпоративні інноваційні підприємства в індустрії відеоігор необхідно привести тенденції ігрових технологій, які ці компанії намагаються втілити [47]:

- cloud gaming. Через постійний дефіцит компонентів для консолей та ПК, технологічні гіганти планують централізувати потужності та передавати

дані у виді потового відео. Для цього необхідні спеціальні пристрої, які читатимуть сигнал та транслюватимуть його. Це дозволить звичайним користувачам значно економити кошти, а корпораціям отримувати постійний дохід;

- віртуальна реальність (VR). З кожним роком популярність даної технології зростає і вона починає використовуватися не лише для ігор, а й для медичних цілей, нерухомості та у військових цілях. Падіння цін на необхідне обладнання сприяє поширенню технології, якість технології постійно зростає;

- метавсесвіт. Найбільш активними корпораціями у розробці є Microsoft та Meta (колишня Facebook), однак і інші компанії поступово намагатимуться трансформувати найпопулярніші франшизи до стійкого онлайн-світу.

- NFT та блокчейн. Як вже було написано вище, дана ідея не популярною у гравців, особливо коли їх насильно змушують використовувати ці пов'язані технології для ігрового досвіду. Тому подальша реалізація можлива лише при вдосконаленні та тестуванні даних технологій.

- кіберспорт. Велику популярність дане явище здобуло під час пандемії COVID-19, коли традиційний спорт фактично перестав існувати. Більшість доходів надходить завдяки спонсорству та медіаправам. Щорічно з'являються нові дисципліни, які привертають увагу глядачів, що спричиняє підвищення інвестицій у цей тип розваг. Корпорація «ЮБІСОФТ ЕНТЕТЕЙМНТ» має власну кіберспортивну дисципліну, яка реалізується у межах гри Tom Clancy's Rainbow Six Siege.

Щоб реалізувати вищенаведені тенденції компанії повинні мати високі доходи. Тому у табл. 3.1 наведені найбільші компанії відеоігор за доходом у 2021 році.

Таблиця 3.1

Топ-10 найбільших компаній світу з відеоігор за доходом

Компанія	Дохід, млрд дол.	Найприбутковіший продукт
Sony Interactive Entertainment (ігровий підрозділ Sony Group)	24,9	PlayStation 5 (ігрова консоль)
Xbox Game Studios (ігровий підрозділ Microsoft)	16,3	Xbox Series X/S (ігрова консоль)
Nintendo	15,3	Pokemon Legends: Arceus
Tencent	13,9	PUBG: mobile
Activision Blizzard	8,8	Call of Duty: Vanguard
Electronic Arts	5,6	FIFA 22
Epic Games	5,1	Fortnite
Take-Two Interactive	3,4	NBA 2K22
Ubisoft	2,5	Far Cry 6
Bandai Namco	2	Little Nightmares II

Складено автором на основі [48].

З таб. 3.1 бачимо, що материнська компанія «ЮБІСОФТ ЕНТЕТЕЙМЕНТ» знаходиться лише на 9 місці. Це викликано стагнацією корпорації через вищесказані фактори.

Перші три компанії мають власні ігрові платформи, що є великою статтею їх доходів. Для підтримки власних ігрових платформ Sony Interactive Entertainment, Xbox Game Studios та Nintendo здійснюють практику ексклюзивності ігор, тобто для власної консолі компанія веде розробку відеоігри, яка залишається лише на цій платформі. Такий підхід стимулює купувати консоль тої чи іншої компанії для отримання бажаного ігрового досвіду, однак при застосуванні такого механізму, відеогра повинна бути дуже високої якості. Приведені надалі кейси кожної компанії та їхньої діяльності можна використати для виділення найкращих практик, розумне втілення яких допоможе у зростанні доходів «ЮБІСОФТ ЕНТЕТЕЙМЕНТ», а отже і на підприємстві ТОВ «ЮБІСОФТ ЮКРЕЙН».

Почати необхідно з компанії Sony Interactive Entertainment (SIE), яка є світовим лідером в області інтерактивного розважального програмного забезпечення та дочірньою компанією Sony Group. Компанія представляє бренд і сімейство продуктів і послуг PlayStation®. PlayStation є інноватором на ринку з моменту запуску першої версії PlayStation в Японії в 1994 р. Сімейство продуктів і послуг PlayStation включає PlayStation®5, PlayStation®4, PlayStation®VR, PlayStation™Store, PlayStation®Plus, PlayStation™Now і програмні забезпечення PlayStation від PlayStation Studios [49]. З моменту свого заснування студія пройшла шлях від створення аксесуару для Super Nintendo, який дозволяв би грати в ігри через компакт-диски до світового лідера продажів консолей з власною екосистемою та унікальними для неї ігровими проектами. Сьогодні студія, як і «ЮБІСОФТ ЕНТЕТЕЙМЕНТ», має багато студій по всьому світу, однак більшість цих студій була придбана та мають незалежність в креативному процесі. Найбільш вагомими студіями для компанії є: Naughty Dog (створила та розвиває франшизи UNCHARTED та The Last of Us), Guerrilla (Horizon), Insomniac Games (Marvel's Spider-Man, Ratchet & Clank), Santa Monica Studio (God of War) [49]. Усі перераховані студії спеціалізуються на створенні ексклюзивних ігор для екосистеми PlayStation. Найбільшим успіхом компанії є вміння вчасно адаптуватися до запитів ринку шляхом створення для цього унікальних рішень. На початку свого заснування, коли ігрова індустрія не була глобальною та багатомільярдною, компанія зробила ставку на молоде покоління і втілила це шляхом постійної співпраці з популярними електронними виконавцями, а також стильним дизайном, який був протилежним до інших ігрових консолей. Сьогодні компанія має власний сервіс, який діє за підпискою під назвою PS Plus. Даний сервіс, який є схожим на Ubisoft+, однак має 3 рівні: Essentials, Extra та Deluxe. Кожен з цих рівнів має різну місячну ціну і різні можливості, в залежності від потреб користувача [50]. Однак, в даному сервісі немає ексклюзивних для платформи ігор на початку їх виходу на ринок, на відміну від Ubisoft+.

Головним конкурентом Sony Interactive Entertainment сьогодні виступає Xbox Game Studios, ігровий підрозділ з власною екосистемою, який є частиною технологічного гіганта Microsoft. І хоча платформа Xbox була конкурентом PlayStation з 2000 року, дійсно сильний розвиток компанія здійснила лише за останні декілька років, коли Xbox Game Studios почала масове придбання ігрових компаній, що надало їй можливість конкурувати з Sony Interactive Entertainment у кількості та, головне, якості відеоігор. Останніми найбільшими придбаннями стали ZeniMax Media (7,5 млрд дол.) [51] та Activision Blizzard (68,7 млрд дол.) [52]. Дані придбання серйозно посилили позиції компанії. Однак, найбільш інноваційною ідеєю, яка зараз реалізовується компанією, є Game Pass. Перш ніж надати види цієї підписки, треба зазначити, що будь-які ігри, навіть ексклюзивні, які випускаються студією для платформи Xbox, також випускаються і для ПК. Тому існують такі види підписок: Xbox Live Gold, Game Pass, Game Pass for PC, Game Pass Ultimate. Різниця з підпискою PS Plus полягає у повній наявності ексклюзивів на момент виходу у будь-якому виді Game Pass. Також це стосується відеоігор сторонніх користувачів компаній. Ще однією великою перевагою є додаткове надання безкоштовної підписки корпорації Electronic Arts, де зібрані її найбільш відомі відеоігри, включаючи різні популярні спортивні симулятори, такі як серії FIFA та NHL. Необхідною для надання інформацією вважається чутки щодо купівлі «ЮБІСОФТ ЕНТЕТЕЙМЕНТ», де одним із основних потенційних покупців є саме Microsoft. Проблеми, про які було описано вище, спричинили значне падіння акцій компанії і зараз її ринкова капіталізація становить приблизно 5,5 млрд євро, що не є значною сумою для Microsoft, дивлячись на недавні придбання [53]. Автором даної кваліфікаційної роботи такий можливий результат вважається позитивним. Аналізуючи, як Xbox Game Studios співпрацюють з придбаними студіями, рішення вищого керівництва щодо комунікацій зі споживачами, постійна конкурентна боротьба з PlayStation, з якої, перш за все, виграють споживачі – усі ці фактори допоможуть відновити креативність та

унікальність, ступінь яких вже давно був багаторазово зменшений задля стабільності прибутку.

Наступною корпорацією, яка потребує розгляду, є Electronic Arts. Проблеми, які описані для «ЮБІСОФТ ЕНТЕТЕЙМНТ» в корпорації Electronic Arts зведені в абсолют: ще більш агресивна система мікроплатежів, ще більша кількість повторюваних механік, ще більша байдужість до запитів суспільства. Також вони практикують практику купівлі невеликих ігрових студій, які створили хоч і невеликі за бюджетом, але якісні ігри. Такі студії стають повністю залежними від материнської компанії, яка намагається завдяки успіху у минулих іграх студій отримати максимальний прибуток, запроваджуючи агресивну систему обов'язкових мікроплатежів, що створює умови моделі «pay-to-win». Якщо це однокористувацька гра, то дизайн рівнів та прогресія створюється так, щоб спонукати гравців купити прискорювачі прогресу. Якщо це багатокористувацька гра, то для отримання переваги над іншими гравцями необхідно купити за реальні гроші певну зброю, одягу чи прилади. Через таку політику ігри студії приносять маленькі доходи, а материнська компанія закриває студію, яка колись привнесла новизну в індустрію. Одними з найвідоміших франшиз були: Command & Conquer, Dead Space, SimCity, The Sims, Star Wars: Battlefront. Наслідком таких дій є те, що компанію сьогодні називають «корпорацією зла». Найбільший дохід компанії приносять спортивні симулятори, ключовою механікою яких є «лут бокс» - віртуальна скриня зі скарбами, яка нібито містить випадковий вибір предметів, які були б дуже бажаними для гравців [54]. Дані симулятори дуже популярні серед дітей, які приносять велику частину доходу компанії, адже дітям не важливо, за якою бізнес-моделлю працює компанія та яка реальна вартість гри. Віртуальні скрині купуються за реальні гроші. Тому, якщо брати до уваги серію футбольного спортивного симулятора FIFA, діти, з огляду на вік та психологічний розвиток, не в змозі протистояти елементам азарту в іграх, в деяких країнах ЄС «лут бокси» вже класифіковані як азартні ігри. Попри це, у компанії існують і непогані ігри. Так, нещодавно була започаткована нова франшиза під назвою

Star Wars Jedi, яка є однокористувацькою грою без мікроплатежів, «лут боксів», з цікавими механіками та сюжетом і націлена на важкість для проходження. І хоча можливою причиною є прямі вказівки корпорації Disney, яка володіє авторськими правами всесвіту Star Wars та зацікавлена лише у гарній репутації, перша гра даної франшизи запам'яталася, на відміну від багатьох нещодавніх ігор «ЮБІСОФТ ЕНТЕТЕЙМЕНТ».

Наступна корпорація, яка займає одне з провідних місць в індустрії, а темп розвитку якої лише підвищиться – це Epic Games. На цей час корпорація відома трьома продуктами: Unreal Engine (один з найбільш популярних ігрових рушіїв), Fortnite (одна з найбільш популярних ігор серед жанру «королівська битва») та Epic Games Store (другий за популярністю ігровий клієнт у світі після Steam). На початку 2022 року Epic Games надала публічний доступ до нової версії ігрового рушія під назвою Unreal Engine 5, який наразі є революційним, дуже зручним і універсальним продуктом. Кінематографічна якість зображення, який надає даний інструмент, дозволяє використовувати його не тільки в ігровій індустрії, а й в архітектурі, серіалах, фільмах, моделюванні, автомобілебудуванні та у різного роду заходів, таких як концерти, матчі, ток-шоу та інші. Рушії є вільним у використанні до моменту, коли комерційний проект не досягне доходу в 1 млн дол. У цьому випадку сплачується роялті у розмірі 5%. [55]. Такі умови ідеально підходять для некомерційних проектів, а також для початківців і розробників інді-ігор (проекти, які не отримують фінансування від великих студій-видавців). Використання даного ігрового рушія на підприємстві ТОВ «ЮБІСОФТ ЮКРЕЙН» призведе до скорочення повного процесу розробки гри шляхом зменшення часу на налаштування для конкретного нового ігрового проекту. Отримати копію даного рушія можна у Epic Games Store – клієнті, де можливо купити відеогру та який має унікальну торгову пропозицію у вигляді роздачі безкоштовної відеогри щонеділі. Зазвичай це ігри з малим бюджетом, однак трапляються і великі проекти, такі як Grand Theft Auto V, про феномен якої детально описано нижче. Сервіс постійно розвивається, однак попри розвиток,

все ще залишається нішовим сервісом, порівнюючи зі Steam. Найпопулярнішою грою залишається Fortnite, основною цільовою аудиторією якої є діти. Гра також має «лут бокси», однак вони призначені лише для косметичного покращення ігрового досвіду, на відміну від ігор корпорації Electronic Arts. Гра побудована на класичній бізнес-моделі GaaS, однак оновлення, які вона отримує, набувають дійсно великого масштабу.

Особливої уваги заслуговують дочірня компанія корпорації Take-Two Interactive, яка займається випуском ігор під назвою Rockstar Games. Rockstar Games сьогодні відома завдяки двом франшизам: Grand Theft Auto (GTA) та Red Dead Redemption. GTA V – це остання на сьогодні гра, яку розробила Rockstar Games у франшизі у 2013 році і є найуспішнішим медіапродуктом за весь час за доходом, який становить 6 млрд станом на 2018 рік [56]. Спочатку гра була лише однокористувацькою, з якісним сюжетом, новітніми механіками та візуальною частиною, яка випередила свій час. Це перевершило очікування гравців і призвело до неймовірної популярності гри. Трохи згодом був розроблений багатокористувацький режим під назвою GTA Online, який і забезпечив сталий розвиток на вже майже 10 років. Сьогодні гра фактично є еталоном реалізації багатокористувацького режиму. Постійні оновлення, зміна балансу, повна свобода дій – це найважливіші фактори, які правильно реалізовані та надають гравцеві необхідний досвід. Система мікроплатежів, яка в багатьох інших іграх втілена агресивно, в даному режимі не є необхідною для отримання найкращого ігрового досвіду, однак є найефективнішою в індустрії.

Висновки до розділу 3.

У першому підрозділі пояснено роль материнської компанії у діяльності ТОВ «ЮБІСОФТ ЮКРЕЙН» та вказана кількість проектів, в якій була прийнята участь дочірньою компанією; коротко приведено історію розвитку та докази щодо стагнації компанії у творчому та репутаційному плані; наведені можливості демонстрації продуктів для масової аудиторії; надані рекомендації щодо можливих рішень, які спроможні повернути компанії минулу репутацію

та відновити творчий потенціал, а разом з цим підвищити прибутки; проаналізовано визначений майбутній курс компанії та наведено переваги та недоліки обраної бізнес-моделі.

У другому підрозділі розглянуто тенденції ігрових технологій, які активно розвиваються за допомогою найбільших корпоративних інноваційних підприємств у світі; наведено перелік найбільших корпорацій в індустрії відеоігор за доходами, досліджено їх основну діяльність, порівняно з материнською компанією «ЮБІСОФТ ЕНТЕТЕЙМЕНТ» та вказано на найкращі практики, які можливо втілити для підвищення якості продуктів досліджуваної у попередніх розділах компанії.

ВИСНОВКИ

У підрозділі 1.1 визначено поняття «корпоративні підприємства» та як корпоративні підприємства набувають інноваційності; наведено декілька з багатьох підходів щодо класифікацій інновацій: класифікація з внутрішніми (closed innovations) та зовнішніми (open innovations) інноваціями, а також класифікація «8 P's of innovation».

У підрозділі 1.2 здійснено опис поняття «корпоративна культура» та характеристика її складових; вказана порівняльна характеристика за видами, типами та стилями; відзначена роль культури інновацій на підприємстві та можливості її реалізації в залежності від архетипу.

У підрозділі 1.3 розкрито сутність корпоративної соціальної відповідальності, її розвиток, підходи та категорії; охарактеризовані сучасні тренди та найбільш інноваційні компанії за корпоративною соціальною відповідальністю.

У підрозділі 2.1 здійснено короткий опис досліджуваної компанії; надано стислий аналіз індустрії відеоігор; наведено перелік основних франшиз компанії «ЮБІСОФТ ЕНТЕТЕЙМЕНТ» їх жанри, та серії, в яких брала участь ТОВ «ЮБІСОФТ ЮКРЕЙН»; для корпорації «ЮБІСОФТ ЕНТЕТЕЙМЕНТ» складено матрицю RACI, де показана послідовність процесів у розробці відеоігор та вказані процеси, на яких спеціалізується ТОВ «ЮБІСОФТ ЮКРЕЙН»; описано існуючий сервіс, над який є необхідним для користування продуктами компанії та роль ТОВ «ЮБІСОФТ ЮКРЕЙН» в його діяльності.

У підрозділі 2.2 проаналізовано звіт про фінансовий стан підприємства ТОВ «ЮБІСОФТ ЮКРЕЙН»; здійснено розрахунки щодо відсоткового та абсолютного приросту та графічно зображено: активи та їх рентабельність, пасиви (джерел запозичення) та їх рентабельність, фінансовий результат компанії; пояснено, як отримані результати сприятимуть розвитку компанії.

У підрозділі 2.3 надано інформацію щодо поняття «корпоративних інновацій»; розписано, яким чином корпоративна соціальна відповідальність

впливає на корпоративні інновації підприємства та докладно роз'ясненні пункти; пояснено вплив корпоративної культури на корпоративні інновації за допомогою «Кодексу поведінки Ubisoft»; наведено інструменти для покращення якості корпоративних інновацій за рахунок комунікацій зі споживачами;

У підрозділі 3.1 пояснено роль материнської компанії у діяльності ТОВ «ЮБІСОФТ ЮКРЕЙН» та вказана кількість проектів, в якій була прийнята участь дочірньою компанією; коротко приведено історію розвитку та докази щодо стагнації компанії у творчому та репутаційному плані; наведені можливості демонстрації продуктів для масової аудиторії; надані рекомендації щодо можливих рішень, які спроможні повернути компанії минулу репутацію та відновити творчий потенціал, а разом з цим підвищити прибутки:

- Зменшення агресивності інтеграції мікроплатежів;
- Відмова від принципу конвейера;
- Збільшення бюджету для нішевих ігор;
- Налагодження співпраці з «модерами»;
- Видалення DRM-захисту з відеоігор;
- Покращення якості «портування» на ПК;
- Відмова від постійних спроб доєднатися до кожного тренду.

Також проаналізовано визначений майбутній курс компанії та наведено переваги та недоліки обраної бізнес-моделі.

У підрозділі 3.2 розглянуто тенденції ігрових технологій, які активно розвиваються за допомогою найбільших корпоративних інноваційних підприємств у світі; наведено перелік найбільших корпорацій в індустрії відеоігор за доходами, досліджено їх основну діяльність, порівняно з материнською компанією «ЮБІСОФТ ЕНТЕТЕЙМЕНТ» та вказано на найкращі практики, які можливо втілити для підвищення якості продуктів досліджуваної у попередніх розділах компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України від 12.01.2022 р. № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>.
2. Kuratko D.F., Goldsby M.G, Hornsby J.S. *Corporate Innovation: Disruptive Thinking in Organizations*. 2018. Routledge; 1st edition
3. З'ясування змісту корпоративних відносин як передумови вирішення корпоративних спорів. *Правовий тиждень*: веб-сайт. URL: <http://legalweekly.com.ua/index.php?id=16061&show=news&newsid=120293>
4. Eagar R. What use is a corporate innovation function? *LinkedIn*: website. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/what-use-corporate-innovation-function-rick-eagar>
5. Klymenko E. Як Започаткувати Корпоративні Інновації? *Medium*: website. URL: <https://eklym.medium.com/%D1%8F%D0%BA-%D0%B7%D0%B0%D0%BF%D0%BE%D1%87%D0%B0%D1%82%D0%BA%D1%83%D0%B2%D0%B0%D1%82%D0%B8-%D0%BA%D0%BE%D1%80%D0%BF%D0%BE%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D1%96-%D1%96%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97-79dc3954bfcd>
6. C. Le Merle M., Davis A. *Corporate Innovation in the Fifth Era: Lessons from Alphabet/Google, Amazon, Apple, Facebook, and Microsoft*. 2017. Cartwright Publishing.
7. Chesbrough Henry W. *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston, Mass: Harvard Business School Press, 2003.
8. Korver J. A Successful Approach to Corporate Innovation: «The 8 Ps of Innovation». *Innovation Management*: website. URL: <https://innovationmanagement.se/2020/05/26/a-successful-approach-to-corporate-innovation-the-8-ps-of-innovation/>

9. Clark D. Estimated number of companies worldwide from 2000 to 2020. *Statista*: web-site. URL: <https://www.statista.com/statistics/1260686/global-companies/>
10. Ігнат'єва І.А., Гарафонов О.І. Корпоративне управління. Київ, 2013. 600 с.
11. Мохненко А.С., Мельникова К.В. Особливості корпоративної культури на ІТ-підприємствах в сучасних умовах ведення бізнесу. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. Економічні науки*. 2021. №42. С. 45-49. URL: <http://www.ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/720>
12. Corporate Culture: Definition and Examples. *Indeed*: website. URL: <https://www.indeed.com/career-advice/finding-a-job/what-is-corporate-culture>
13. Groysberg B., Lee J., Price J., Yo-Jud Cheng J. The Leader's Guide to Corporate Culture. *Harvard Business Review. Organizational Culture* : website. URL: <https://hbr.org/2018/01/the-leaders-guide-to-corporate-culture>
14. What is a culture of innovation? *MaRS*: website. URL: <https://www.marsdd.com/news/what-is-a-culture-of-innovation/>
15. Greenwood R., Hinings CR. Understanding strategic change: The contribution of archetypes. *Academy of Management Journal*. 1993;36:1052-1081. DOI: 10.5465/256645
16. Martins J. M., Abreu A., Calado J. The Need to Develop a Corporate Culture of Innovation in a Globalization Context. Wang, G. Y. , editor. *Globalization. London: IntechOpen*. 2018. URL: <https://www.intechopen.com/chapters/63716> doi: 10.5772/intechopen.81266
17. Котлер Ф., Лі Н. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства / Ф. Котлер, Н. Лі.; пер. з англ. С. Яринич. К.: Стандарт, 2005. 302 с.
18. Friedman M. The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. *New York Times Magazine*, 13 September 1970, 122-126.

19. Яновська В.П., Деркач Д.М., Ніколенко М.Л. Вплив корпоративної культури та соціальної відповідальності на конкурентоспроможність компанії. *Економіка і управління* : зб. Наук. Праць. 2020. №48 С. 162-172.

20. Stobierski T. TYPES OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY TO BE AWARE OF. *HBS*: website. URL: <https://online.hbs.edu/blog/post/types-of-corporate-social-responsibility>

21. McClimon T.J. 5 Corporate Social Responsibility Trends For Leaders To Watch In 2019. *Forbes* : website. URL: <https://www.forbes.com/sites/timothyjmcclimon/2019/01/03/5-corporate-social-responsibility-csr-trends-for-leaders-to-watch-in-2019/?sh=4d191281553d>

22. Valencia S., Chio A. Corporate Social Responsibility Trends to Note in 2020. *Clarkston Consulting* : website. URL: <https://clarkstonconsulting.com/insights/corporate-social-responsibility-trends/>

23. Kundaria H. Exploring The Corporate Social Responsibility Trends of 2021. *Institute of supply chain management*: website. URL: <https://www.ioscm.com/blog/exploring-the-corporate-social-responsibility-trends-of-2021/>

24. Seely H. Top Corporate Social Responsibility Trends 2022. *Work for Impact*: website. URL: <https://www.workforimpact.com/blog/top-corporate-social-responsibility-trends-2022>

25. The 10 most innovative corporate social responsibility companies of 2021. *Fastcompany* : website. URL: <https://www.fastcompany.com/90600166/corporate-social-responsibility-most-innovative-companies-2021>

26. ЮБІСОФТ ЮКРЕЙН. *YouControl*: веб-сайт. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/36176432/

27. Video Game Industry Statistics, Trends and Data In 2022. *WePC* : website. URL: <https://www.wepc.com/news/video-game-statistics/>

28. Number of Gamers Worldwide 2022/2023: Demographics, Statistics, and Predictions. *FinancesOnline*: website. URL: <https://financesonline.com/number-of-gamers-worldwide/>

29. OUR BRANDS. *Ubisoft*: website. URL: <https://www.ubisoft.com/en-us/company/about-us/our-brands>

30. WHEN AND HOW TO USE RACI MATRIX FOR SOFTWARE DEVELOPMENT: TEMPLATES AND EXAMPLES FOR PROJECT MANAGEMENT. *Geniusee*: website. URL: <https://geniusee.com/single-blog/raci-matrix-for-software-development>

31. Ubisoft Entertainment. *The Official Bord*: website. URL: <https://www.theofficialboard.com/org-chart/ubisoft-entertainment>

32. UBISOFT CONNECT. *Ubisoft*: веб-сайт. URL: <https://ubisoftconnect.com/uk-UA/>

33. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЮБІСОФТ ІУКРЕЙН». *Clarity-project*: website. URL: https://clarity-project.info/edr/36176432/finances?current_year=2020

34. Індекс інфляції в Україні 2022. *Мініфін*: веб-сайт. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/>

35. SOCIAL IMPACT. *Ubisoft*: website. URL: <https://www.ubisoft.com/en-us/company/social-impact/>

36. Ubisoft Kyev x WOW Kids Forum 2019. *Ubisoft*: website. URL: <https://www.ubisoft.com/en-us/company/social-impact/local-involvement/articles/ubisoft-kyev-x-wow-kids-2019>

37. Ubisoft Ukraine Studios. *LinkedIn*: website. URL: <https://ua.linkedin.com/company/ubisoft-ukraine-studios>

38. UBISOFT CODE OF CONDUCT. *Ubisoft*: website. URL: <https://www.ubisoft.com/en-us/company/social-impact/overview/articles/ubisoft-code-of-conduct>

39. HOW WE CREATE THE METASCORE MAGIC. *Metacritic*: website. URL: <https://www.metacritic.com/about-metascores>

40. The Most Hated Brands in Every Country. *Ravereviews*: website. URL: <https://www.ravereviews.org/brands/the-most-hated-brands-in-every-country/>

41. The Witcher 3 Has Sold More Than 40 Million Copies, Cyberpunk 2077 Surpasses 18 Million. *Gameinformer*: website. URL: <https://www.gameinformer.com/2022/04/14/the-witcher-3-has-sold-more-than-40-million-copies-cyberpunk-2077-surpasses-18-million>
42. EU study finds piracy doesn't hurt game sales, may actually help. *Arstechnica*: website. URL: <https://arstechnica.com/gaming/2017/09/eu-study-finds-piracy-doesnt-hurt-game-sales-may-actually-help/>
43. E3. *ESA*: website. URL: <https://www.theesa.com/industries/e3/>
44. Ubisoft continues to enter the crypto and NFT industry. *CVJ*: website. URL: <https://cvj.ch/en/focus/blockchain/ubisoft-continues-to-enter-the-crypto-and-nft-industry/>
45. Interview: Ubisoft responds to angry NFT Digits and Quartz reaction. *Finder*: website. URL: <https://www.finder.com.au/ubisoft-interview-nfts>
46. Why AAA Studios Shift to Games-as-a-Service (GaaS) Model. *Gridly*: website. URL: <https://www.gridly.com/blog/games-as-a-service>
47. Marr B. The Five Biggest Gaming Technology Trends In 2022. *Forbes*: website. URL: <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2022/02/28/the-five-biggest-gaming-technology-trends-in-2022/?sh=2be22e7f5fc7>
48. The 10 Biggest Video Games Companies in the World 2022. *AllTopEverything*: website. URL: <https://www.alltopeverything.com/top-10-biggest-video-game-companies/>
49. ПРО НАС. Ми – PlayStation. *PlayStation*: веб-сайт. URL: <https://www.playstation.com/uk-ua/corporate/about-us/>
50. Представляем обновление сервис PlayStation Plus. *PlayStation*: website. URL: <https://www.playstation.com/uk-ua/ps-plus/>
51. Microsoft completes Bethesda acquisition, promises some Xbox and PC exclusives. *TheVerge*: website. URL: <https://www.theverge.com/2021/3/9/22319124/microsoft-bethesda-acquisition-complete-finalized>

52. Activision Blizzard stockholders vote in favor of \$68.7B sale to Microsoft. *Techcrunch*: website. URL: <https://techcrunch.com/2022/04/28/activision-blizzard-stockholders-approve-microsoft-sale/>

53. If Ubisoft Is Selling, Could Microsoft Or Sony Be Buying? *Forbes*: website. URL: <https://www.forbes.com/sites/paultassi/2022/04/26/if-ubisoft-is-selling-could-microsoft-or-sony-be-buying/?sh=26068fcd4d98>

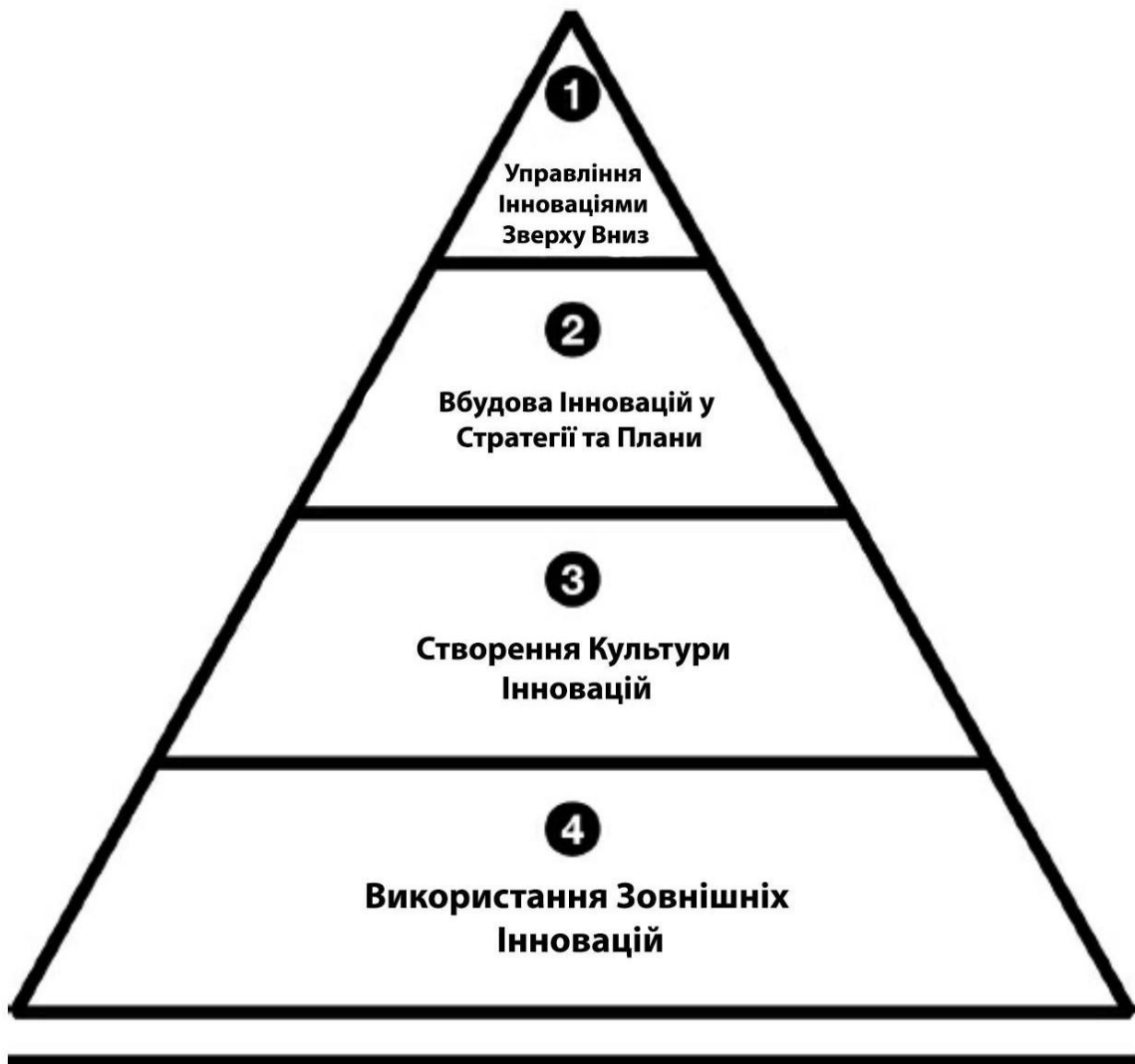
54. Loot box. *Macmillan dictionary*: website. URL: <https://www.macmillandictionary.com/buzzword/entries/loot-box.html>

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

56. Batchelor J. GTA V is the most profitable entertainment product of all time. *Gamesindustry*: website. URL: <https://www.gamesindustry.biz/articles/2018-04-09-gta-v-is-the-most-profitable-entertainment-product-of-all-time>

ДОДАТКИ

Додаток А



Source: Fifth Era, LLC

Рис.А.1. Чотири головні елементи корпоративного інноваційного підходу в П'яту Еру [5].

Додаток Б

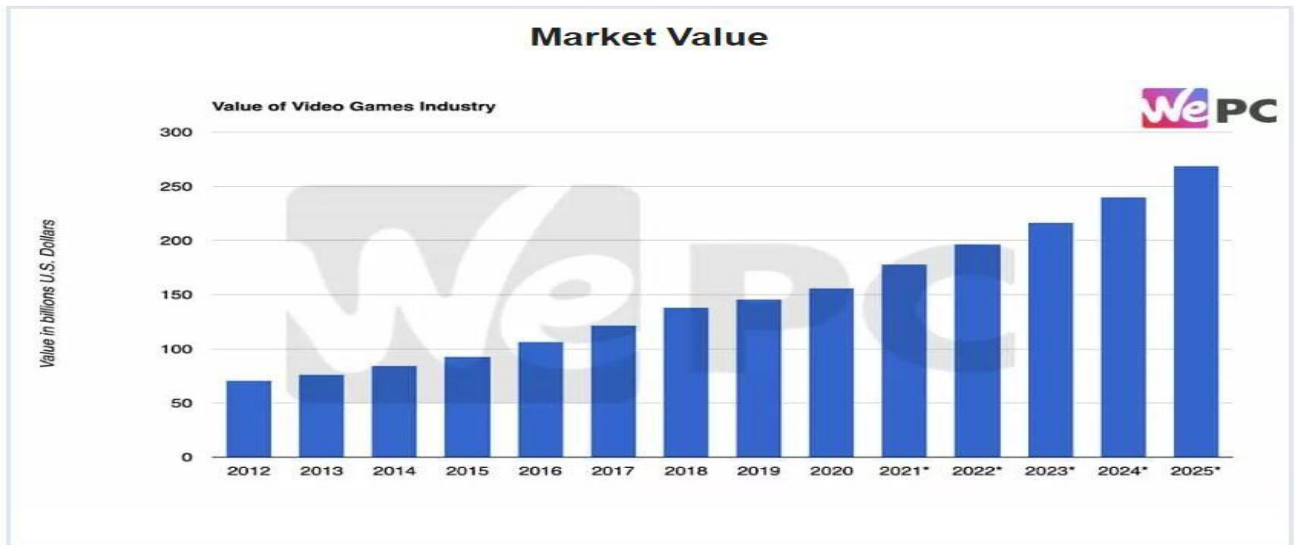


Рис.Б.1. Ринкова вартість індустрії відеоігор [27].

Додаток В

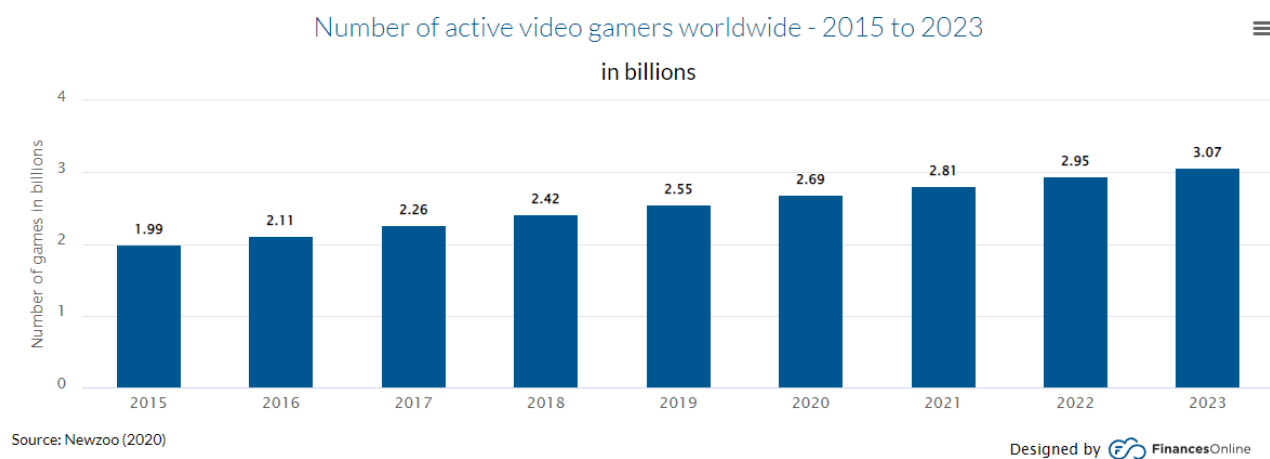


Рис.Б.2. Зростання кількості гравців за роками [28].

ДОДАТОК Г

J0900108 Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	512.00	622.00
первісна вартість	1001	759.00	1 303.00
накопичена амортизація	1002	247.00	681.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	10 395.00
Основні засоби	1010	60 146.00	70 294.00
первісна вартість	1011	119 580.00	175 699.00
знос	1012	59 434.00	105 405.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	0.00
первісна вартість	1016	0.00	0.00
знос	1017	0.00	0.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
первісна вартість	1021	0.00	0.00
накопичена амортизація	1022	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції, які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	0.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	0.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	140.00	68.00
Відстрочені податкові активи	1045	439.00	825.00
Гудвіл	1050	0.00	0.00
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	0.00
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	0.00	0.00
Усього за розділом I	1095	61 237.00	82 204.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	0.00	0.00
Виробничі запаси	1101	0.00	0.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	0.00
Готова продукція	1103	0.00	0.00
Товари	1104	0.00	0.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Депозити перестраховання	1115	0.00	0.00
Векселі одержані	1120	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	25 144.00	85 871.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	6 748.00	111 983.00
з бюджетом	1135	12.00	19.00

Продовження дод. Г

у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	0.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	268.00	163.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	18 861.00	30 101.00
Готівка	1166	0.00	0.00
Рахунки в банках	1167	18 861.00	30 101.00
Витрати майбутніх періодів	1170	691.00	428.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	0.00
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	0.00
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	0.00
резервах незароблених премій	1183	0.00	0.00
інших страхових резервах	1184	0.00	0.00
Інші оборотні активи	1190	0.00	0.00
Усього за розділом II	1195	51 724.00	228 565.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	112 961.00	310 769.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	27 118.00	27 004.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	0.00
Капітал у дооцінках	1405	0.00	0.00
Додатковий капітал	1410	513.00	626.00
Емісійний дохід	1411	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	1412	513.00	626.00
Резервний капітал	1415	0.00	0.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	76 855.00	136 200.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Вилучений капітал	1430	0.00	0.00
Інші резерви	1435	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	104 486.00	163 830.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	0.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	0.00
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	0.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	0.00

Продовження дод.Г

Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	0.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	0.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	0.00
Цільове фінансування	1525	0.00	0.00
Благодійна допомога	1526	0.00	0.00
Страхові резерви	1530	0.00	0.00
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	0.00
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	0.00
резерв незароблених премій	1533	0.00	0.00
інші страхові резерви	1534	0.00	0.00
Інвестиційні контракти	1535	0.00	0.00
Призовий фонд	1540	0.00	0.00
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	0.00
Усього за розділом II	1595	0.00	0.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	0.00
Векселі видані	1605	0.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	0.00
товари, роботи, послуги	1615	3 047.00	3 998.00
розрахунками з бюджетом	1620	2 506.00	4 036.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	2 434.00	4 036.00
розрахунками зі страхування	1625	0.00	0.00
розрахунками з оплати праці	1630	0.00	0.00
за одержаними авансами	1635	0.00	134 441.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	0.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	0.00
Поточні забезпечення	1660	2 248.00	4 464.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	674.00	0.00
Усього за розділом III	1695	8 475.00	146 939.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	0.00
Баланс	1900	112 961.00	310 769.00

J0900207 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	773 138.00	514 283.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	0.00
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	0.00
Премії, передані у перестраховання	2012	0.00	0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	462 615.00	265 433.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	0.00
Валовий прибуток	2090	310 523.00	248 850.00
збиток	2095	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.00	0.00
Інші операційні доходи	2120	26 971.00	4 285.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00	0.00
Дохід від використання коштів, звільнених від оподаткування	2123	0.00	0.00
Адміністративні витрати	2130	258 492.00	197 360.00
Витрати на збут	2150	0.00	0.00
Інші операційні витрати	2180	6 625.00	10 235.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	72 377.00	45 540.00
збиток	2195	0.00	0.00
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	0.00
Інші фінансові доходи	2220	0.00	0.00
Інші доходи	2240	0.00	0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	0.00
Фінансові витрати	2250	0.00	0.00
Втрати від участі в капіталі	2255	0.00	0.00
Інші витрати	2270	0.00	0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	0.00

Продовження дод.Г

Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	72 377.00	45 540.00
збиток	2295	0.00	0.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-13 032.00	-8 221.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	59 345.00	37 319.00
збиток	2355	0.00	0.00
Сукупний дохід			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0.00	0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	2410	114.00	0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0.00	0.00
Інший сукупний дохід	2445	0.00	0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	114.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0.00	0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	114.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	59 459.00	37 319.00
Елементи операційних витрат			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	2 085.00	1 095.00
Витрати на оплату праці	2505	102 773.00	78 521.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	13 507.00	9 793.00
Амортизація	2515	46 405.00	35 222.00
Інші операційні витрати	2520	562 962.00	348 397.00
Разом	2550	727 732.00	473 028.00
Розрахунок показників прибутковості акцій			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0.00	0.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0.00	0.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.00	0.00
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.00	0.00
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0.00	0.00

Рис.Г.1. Звіт про фінансовий стан підприємства ТОВ «ЮБІСОФТ УКРЕЙН» [33].