

Скідан В.С.

аспірант

Національний університет «Одеська юридична академія»

Skidan Vladislav

Postgraduate Student

National University "Odesa Law Academy"

ВПЛИВ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЙ У СФЕРІ GAMEDEV

THE IMPACT OF MANAGEMENT COMPETITIVENESS ON THE EFFICIENCY OF COMPANIES IN THE GAMEDEV SECTOR

У статті досліджено вплив конкурентоспроможності менеджменту на ефективність діяльності компаній у сфері розробки відеоігор. Проаналізовано ключові аспекти, що впливають на конкурентоспроможність, включаючи корпоративну культуру, стратегічне планування та інноваційність управлінських рішень. На прикладах криз у компаніях Ubisoft і Activision Blizzard показано, як недоліки в управлінні, токсична робоча атмосфера та слабка адаптація до змін ринку призводять до втрат фінансових і людських ресурсів, зниження репутації та затримок у розробці продуктів. Успішний досвід CD Projekt Red і Epic Games демонструє важливість гнучких методологій управління, таких як Agile, стратегічного бачення та активної взаємодії з гравцями. Запропоновано практичні рекомендації для вдосконалення управління, що включають розвиток корпоративної культури, автоматизацію процесів та інтеграцію інновацій. Висновки спрямовані на підвищення ефективності та стійкості компаній у конкурентному середовищі GameDev.

Ключові слова: конкурентоспроможність менеджменту, GameDev, корпоративна культура, стратегічне планування, інноваційність, управлінські рішення.

The article explores the impact of management competitiveness on the performance of companies in the video game development industry. Key factors influencing competitiveness include corporate culture, strategic planning, and innovative management practices. Case studies of Ubisoft and Activision Blizzard reveal how ineffective management, toxic work environments, and poor adaptability to market changes lead to financial losses, talent attrition, reputation damage, and delays in product delivery. These cases highlight the critical need for structural reforms and effective managerial strategies to ensure stability and growth. In contrast, the successes of CD Projekt Red and Epic Games showcase the benefits of integrating modern management practices. CD Projekt Red's *The Witcher 3: Wild Hunt* illustrates how Agile methodologies, strategic vision, and team collaboration result in critically acclaimed and commercially successful products. Similarly, Epic Games demonstrates how investments in technology, such as Unreal Engine, and active community engagement foster long-term competitiveness and financial stability. The study emphasizes the practical importance of improving corporate culture to enhance team productivity and retain talent. Flexible project management methodologies like Agile and Scrum are essential for adapting to market demands, while tools such as Jira or Trello, combined with data-driven decision-making, improve workflow coordination. Strategic planning, incorporating predictive analysis and risk assessment, allows companies to align goals with market trends and consumer expectations. The research concludes that innovative management practices, flexible methodologies, and strategic planning are vital for sustaining competitiveness and efficiency in GameDev. Recommendations include fostering inclusive corporate ethics, adopting transparent management systems, and actively collaborating with stakeholders, including players and investors. This framework provides a pathway to overcoming challenges and achieving long-term success in an industry shaped by rapid technological advancements and evolving market dynamics.

Keywords: management competitiveness, GameDev, corporate culture, strategic planning, innovation, management decisions.

Постановка проблеми. Зі стрімким розвитком технологій, високою варіативністю потреб споживачів та глобалізацією ринків компанії зіштовхуються з постійною необхідністю адаптації до змін середовища. Успішність діяльності компанії в таких умовах значною мірою залежить від конкурентоспроможності її менеджменту.

Конкурентоспроможність менеджменту визначається як здатність управлінської команди ефективно реалізовувати стратегічні та оперативні цілі компанії у конкурентному середовищі. Це включає такі аспекти, як лідерство, інноваційність, здатність до стратегічного планування та ефективного використання ресурсів. Проте у сфері GameDev, де основою бізнесу є

креативність, швидкість виводу продукту на ринок та якість команди, питання конкурентоспроможності менеджменту стає критично важливим для забезпечення довгострокового успіху.

Актуальність дослідження полягає у виявленні взаємозв'язку між конкурентоспроможністю менеджменту та ефективністю діяльності компаній у сфері GameDev. Незважаючи на значну кількість досліджень у галузі управління та конкурентоспроможності, питання, які стосуються специфіки GameDev, залишаються недостатньо розробленими. Виникає необхідність розглянути, яким чином компетентний менеджмент може впливати на фінансові показники, якість кінцевого продукту та здатність компанії до інновацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз останніх досліджень на показує важливість креативних та інноваційних підходів у сфері управління. В своїх дослідженнях С.А. Горбаченко [1] розглядає теоретико-методологічні основи розвитку управлінських систем, що можуть бути адаптовані для геймдев-компаній, де інновації є основним драйвером конкурентоспроможності. У роботах Дж. Карлссон [2] розглядаються практичні аспекти управління проектами, де важливо поєднувати ефективний менеджмент і гнучкість у прийнятті рішень для адаптації до швидких змін на ринку. В.В. Вишнівський [3] та Ю.І. Катков [3] звертаються до інформаційних характеристик інтелектуальних систем, підкреслюючи важливість розробки таких систем для забезпечення ефективного управління та інноваційного розвитку в різних сферах.

Дослідження О.В. Вартанової [4] та І.В. Шестера [4] про креативний менеджмент підкреслюють важливість розвитку підприємств через стимулювання творчих ініціатив співробітників, що є важливим для компаній в індустрії game dev. Також В.В. Томаха [5] звертає увагу на роль креативного менеджменту як одного з ключових чинників конкурентоспроможності підприємств.

Формулювання завдання дослідження. Дослідження впливу конкурентоспроможності менеджменту на ефективність діяльності компаній у сфері GameDev. Це передбачає виявлення ключових чинників, які визначають конкурентоспроможність управлінської команди, аналіз їхнього впливу на основні показники ефективності діяльності компаній, а також розробку рекомендацій для покращення управління в умовах високої конкуренції та динамічності галузі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Конкурентоспроможність менеджменту є фундаментальним чинником успішності організацій у сучасному ринковому середовищі, де швидкі зміни та високий рівень конкуренції вимагають ефективних і адаптивних управлінських підходів. У своїй дисертаційній роботі Горбаченко С.А. [1] запропонував концептуальну модель інноваційного розвитку управлінських систем, яка враховує інтеграцію процесів на макро-, мезо- та мікрорівнях. Основна ідея цієї моделі полягає у створенні балансу між потребами бізнесу, держави та суспільства через інноваційність, стратегічне планування та використання сучасних технологій. Такий підхід дозволяє організаціям ефективно адаптуватися до змін, зберігаючи конкурентоспроможність і забезпечуючи сталий розвиток.

Дослідження Горбаченко С.А. [1] також підкреслюють важливість інтегрованого управління, що спрямоване на забезпечення гармонійної взаємодії між учасниками ринку, максимізацію ефективності ресурсів і посилення стратегічних позицій організацій. Ці теоретичні основи є ключовими для розуміння того, як конкурентоспроможний менеджмент здатний впливати на стабільність і зростання компаній в умовах сучасної глобалізованої економіки.

Конкурентоспроможність менеджменту в індустрії розробки ігор є ключовим фактором, що визначає успіх компаній у цьому динамічному та висококонкурентному середовищі. Ефективне управління проектами, інноваційний підхід та здатність адаптуватися до швидких змін ринку є критичними елементами, що впливають на позицію компанії в галузі.

Теоретичні дослідження конкурентоспроможності менеджменту в GameDev базуються на загальних принципах управління проектами та специфічних особливостях ігрової індустрії. Зокрема, використання методологій Agile та Waterfall є поширеними підходами в управлінні ігровими проектами. Д.-П. Келламс, продюсер Electronic Arts (FIFA, Madden NFL) підкреслює, що в геймдеві важливо створювати комфортну атмосферу для команди, що сприяє ефективній роботі та високій якості продукту. Він також підкреслює значення вибору відповідної стратегії управління проектом, враховуючи специфіку команди та проекту [2].

Іншим важливим аспектом є роль продакт-менеджера в GameDev. Продакт-менеджер відповідає за визначення довгострокової стратегії розвитку проекту, аналіз конкурентів та прогнозування ключових показників ефективності. Він також повинен глибоко розуміти цільову аудиторію гри, її потреби та вподобання. Це дозволяє створювати продукти, що відповідають очікуванням гравців та забезпечують комерційний успіх. Важливість цієї ролі підкреслюється в статті на DOU, де зазначається, що продакт-менеджер є представником бізнесу в команді та повинен мати експертизу в різних галузях, включаючи геймдизайн, технічні аспекти та бізнес-вимоги.

Крім того, конкурентоспроможність менеджменту в GameDev залежить від здатності інтегрувати сучасні технології, такі як штучний інтелект, у процес розробки ігор. Використання AI дозволяє підвищити якість графіки, реалістичність поведінки персонажів та загальний ігровий досвід. Дослідження, проведене Ю.І. Катковим та В.В. Вишневським, аналізує особливості застосування штучного інтелекту та підкреслює важливість впровадження сучасних технологій для підвищення конкурентоспроможності компаній [3].

Варто також зазначити, що конкурентоспроможність менеджменту в GameDev пов'язана з розвитком креативного потенціалу команди. Креативний менеджмент сприяє генерації нових ідей, що є основою для створення унікальних та привабливих ігрових продуктів. О.В. Вартанова [4] та В.В. Томах [5] у своїх дослідженнях акцентують увагу на розвитку креативних працівників в організаціях, підкреслюючи, що креативність є фундаментом для тривалої конкурентоспроможності та стабільного розвитку підприємства.

Методологія дослідження конкурентоспроможності менеджменту в індустрії GameDev спирається на кон-

цепцію інтегрованого аналізу управлінських практик, їхнього впливу на процес створення продуктів та кінцеву ефективність компаній. У рамках цієї методології особлива увага приділяється вивченню взаємозв'язку між управлінськими рішеннями та результативністю проєктів, використовуючи як теоретичні моделі, так і приклади з реальної практики.

Одним із ключових підходів у дослідженні є розгляд ролі корпоративної культури та стратегічного планування в управлінні великими ігровими проєктами. Наприклад, успіх гри *Witcher Wild Hunt* компанії CD Projekt Red демонструє, як синергія управлінських інновацій та творчого підходу до розробки продукту може забезпечити видатний результат. За даними фінансового звіту CD Projekt Red за 2015 рік, після випуску гри компанія отримала понад \$81 млн чистого прибутку, що вчетверо більше, ніж попереднього року. Основною причиною такого результату була ефективна організація роботи команди, що використовувала принципи Agile-менеджменту, і водночас надавала свободу креативним працівникам [6].

У цьому контексті застосування гнучких методологій управління проєктами, таких як Agile або Scrum, дозволяє поєднувати структуру з творчістю. У випадку з *Witcher 3* команда CD Projekt Red використовувала ітеративний підхід до розробки, що включав регулярні тестування та зворотний зв'язок від гравців. Це не лише підвищило якість продукту, але й скоротило час на внесення змін і доопрацювань.

Ще одним важливим аспектом є корпоративна культура. Компанія CD Projekt Red створила середовище, яке сприяло ефективній комунікації між командами художників, програмістів та менеджерів. За словами керівників проєкту, їхньою метою було «дати можливість кожному учаснику розробки реалізувати власні ідеї». Це відображає важливість демократичного підходу в управлінні, де кожен співробітник має можливість впливати на кінцевий продукт.

Теоретичною основою для аналізу подібних кейсів є використання моделей ефективності управління, таких як Модель «балансованої системи показників» (Balanced Scorecard). Ця модель дозволяє оцінити вплив управлінських рішень на ключові аспекти діяльності компанії: фінансові результати, якість продукту, інноваційність та задоволеність споживачів [7]. У випадку з CD Projekt Red усі ці показники продемонстрували позитивну динаміку, що підтверджує ефективність їхньої управлінської стратегії.

На основі такого аналізу можна визначити, що ключовими елементами методології є:

1. Ітеративний підхід до розробки продуктів. Він дозволяє швидко адаптуватися до змін у ринкових умовах і вподобань споживачів.
2. Розвиток корпоративної культури, яка підтримує креативність і командну роботу. Це створює умови для досягнення унікальності продукту, що є критичним у сфері GameDev.
3. Інтеграція стратегічного планування та управління ресурсами. Це забезпечує ефективний розподіл бюджету та мінімізує ризики.

Використання теоретичних моделей у поєднанні з аналізом успішних кейсів, таких як *Witcher 3*, дозволяє сформулювати ефективну методологію дослідження конкурентоспроможності менеджменту. Це відкриває

перспективи для подальших практичних рекомендацій у сфері GameDev.

У сучасній індустрії відеоігор конкурентоспроможність менеджменту є одним із ключових факторів, що визначає довгостроковий успіх компаній. Ефективність управлінських рішень відображається на фінансових показниках, репутації, якості продуктів та здатності залучати й утримувати таланти. Недоліки в управлінні можуть призвести до серйозних криз, що суттєво впливають на операційну діяльність компаній. Яскравими прикладами є ситуації, що склалися у двох провідних компаніях GameDev-індустрії – Ubisoft і Activision Blizzard. Їхні управлінські проблеми стали показовими кейсами, які демонструють, як неефективне керівництво може підірвати конкурентні позиції навіть найбільших гравців ринку.

Ubisoft, одна з найвідоміших компаній у сфері відеоігор, славиться своїми популярними франшизами, такими як *Assassin's Creed*, *Far Cry* та *Watch Dogs*. Проте, у 2020 році компанія опинилася в центрі скандалу через токсичну корпоративну культуру. Співробітники компанії повідомляли про численні випадки сексуальних домагань, дискримінації та нерівного ставлення, що роками ігнорувалися керівництвом. Ці проблеми стали наслідком слабкої внутрішньої політики та відсутності належного стратегічного контролю з боку менеджменту [8].

Токсична корпоративна культура значно знизилася моральний дух працівників і призвела до масового відтоку талантів. Ключові працівники, зокрема керівники творчих команд, програмісти та дизайнери, залишили компанію, що завдало шкоди продуктивності команди. Це стало однією з причин численних затримок у розробці великих проєктів, таких як *Skull & Bones*, який перебував у виробництві до 2024 року, хоча анонс його відбувся ще у 2017 році і повинен був вийти в реліз ще у 2018 року.

За наявними даними, розробка *Skull and Bones* від Ubisoft супроводжується значними затримками та зростанням витрат. Початкові оцінки передбачали бюджет приблизно в \$200 млн доларів але пізніші джерела вказують на те, що витрати могли сягнути від \$650 млн до \$850 млн за десятирічний період розробки [9, 10, 11]. Станом на 2023 рік Ubisoft не очікує повернути інвестиції навіть після виходу гри, що вказує на серйозні управлінські проблеми в процесі її створення, зокрема недоліки у стратегічному плануванні та управлінні ресурсами. Основні етапи розробки та витрати на створення *Skull and Bones* складено в таблиці 1.

Скандал також завдав серйозного удару по репутації Ubisoft, що позначилося на фінансових показниках компанії. У звітах за 2021 рік спостерігалось зниження продажів кількох основних франшиз. Це було спричинено зменшенням довіри з боку гравців та інвесторів, які негативно реагували на відсутність ефективних управлінських рішень у кризовій ситуації [12].

Керівництво Ubisoft, реагуючи на кризу, заявило про проведення реформ. Компанія впровадила нові етичні стандарти, створила механізми звітності про порушення та почала переглядати свою внутрішню політику. Проте численні співробітники повідомляли, що реальні зміни були поверхневими, а основні проблеми залишилися нерозв'язаними. Це свідчить про недостатню глибину реформ і неспроможність керів-

Таблиця 1

Основні етапи розробки та витрати на створення Skull and Bones

Рік	Подія	Оцінка витрат на розробку
2013	Початок розробки як розширення для Assassin's Creed IV: Black Flag	–
2017	Офіційний анонс на E3 2017, запланований реліз у 2018 році	\$120 млн
2018	Перше перенесення релізу, перенесення на 2019 рік	–
2019	Нове перенесення, випуск гри перенесено на період після березня 2020 року	–
2020	Звіти про «нове бачення» гри; знову перенесено дату випуску	–
2021	Повідомлення про перевищення бюджету розробки у \$200 млн	>\$200 млн
2022	Тривають численні перенесення, остаточна дата релізу не підтверджена	–
2023	За звітами, загальні витрати на розробку перевищили \$650–850 млн	\$650–850 млн
2024	Ubisoft не очікує покриття витрат на розробку після релізу	–

Джерело: складено за даними [9–11]

ництва повною мірою усвідомити необхідність системних змін у культурі та процесах управління [13].

Activision Blizzard, ще один гігант GameDev-індустрії, відомий такими іграми, як Call of Duty, World of Warcraft і Diablo, також зазнав серйозної управлінської кризи. У 2021 році компанія опинилася у центрі юридичного та суспільного скандалу після звинувачень у створенні «фрат-бой» [14] культури, яка включала дискримінацію, сексуальні домагання та нерівну оплату праці. Каліфорнійський департамент з питань справедливого працевлаштування подав позов проти компанії, вказуючи на систематичне ігнорування проблем з боку менеджменту.

Ця криза мала руйнівний вплив на операційну діяльність Activision Blizzard. Масовий відтік працівників, включаючи ключових творчих і технічних фахівців, спричинив зрив термінів розробки багатьох проєктів. Наприклад, оновлення для World of Warcraft виходили із затримками, що негативно позначилося на задоволеності гравців. Крім того, новий реліз серії Call of Duty: Vanguard не виправдав комерційних очікувань, демонструючи низькі продажі порівняно з попередніми частинами серії [15; 16].

Фінансові показники компанії також зазнали серйозного впливу. Акції Activision Blizzard впали на 10% після публікації звинувачень, а загальна ринкова капіталізація компанії скоротилася на мільярди доларів [15; 16]. Втрата довіри інвесторів та гравців загострила проблему зменшення конкурентоспроможності на тлі сильних конкурентів, таких як Epic Games і CD Projekt Red.

Керівництво Activision Blizzard було змушене провести значні зміни, включаючи заміну кількох топ-менеджерів і створення комісії для моніторингу етичних стандартів. Однак експерти зазначають, що ці заходи були запізними і не розв'язали основних структурних проблем компанії.

Кризи, що виникли у цих двох компаніях, демонструють важливість конкурентоспроможності менеджменту для ефективної діяльності у сфері GameDev. Недостатнє стратегічне планування, ігнорування питань корпоративної культури та невміння адаптуватися до сучасних викликів призводять до значних фінансових втрат, репутаційного збитку та відтоку талантів.

У таблиці 2 можливо побачити вплив аспектів менеджменту на ефективність підприємств.

Водночас ці приклади показують, наскільки важливою є інтеграція управлінських інновацій для зміцнення позицій компаній у висококонкурентному середовищі. Використання прозорих і гнучких підходів до управління, таких як Agile, створення безпечного середовища для працівників та розвиток стратегічного бачення можуть запобігти подібним кризам у майбутньому.

Відновлення довіри до брендів, таких як Ubisoft і Activision Blizzard, потребуватиме часу та зусиль. Це включає не лише реформування внутрішніх процесів, але й довготривалі інвестиції в корпоративну культуру, інновації та якість продуктів. Лише через комплексний підхід до управління компанії зможуть повернути свою конкурентоспроможність і зміцнити лідерські позиції на глобальному ринку GameDev.

Таблиця 2

Вплив ключових аспектів менеджменту на ефективність компаній у GameDev

Аспект менеджменту	Вплив на ефективність компаній	Приклади з кейсів
Корпоративна культура	Забезпечує сприятливі умови для роботи, залучає та утримує таланти	Проблеми у Ubisoft: токсична атмосфера → втрата працівників
Стратегічне планування	Дозволяє адаптуватися до змін ринку, знижує ризики та забезпечує зростання	Epic Games: інвестиції в Unreal Engine → лідерство на ринку
Інноваційність рішень	Підвищує якість продукту, адаптивність до потреб споживачів	CD Projekt Red: Agile для The Witcher 3 → успіх ігрового продукту
Гнучкі методології (Agile)	Скорочують терміни розробки, підвищують якість продукту	CD Projekt Red: інтерактивний підхід до розробки
Робота з репутацією	Покращує довіру гравців та інвесторів, підвищує продажі	Проблеми Activision Blizzard: репутаційні втрати → падіння акцій

Джерело: розроблено автором

Вдосконалення управління в компаніях індустрії GameDev є одним із найважливіших завдань для підвищення їх конкурентоспроможності та забезпечення стійкості в умовах швидкозмінного ринку. Аналіз кризових ситуацій, з якими зіткнулися Ubisoft та Activision Blizzard, демонструє необхідність впровадження структурних змін, орієнтованих на створення ефективних управлінських систем, які відповідають сучасним викликам. В основі вдосконалення управління має бути системний підхід, що враховує взаємозв'язок між корпоративною культурою, інноваційністю управлінських рішень та стратегічним плануванням.

Одним із ключових аспектів вдосконалення управління є формування здорової корпоративної культури, яка забезпечує сприятливі умови для працівників і підвищує продуктивність команд. Дослідження показують, що компанії з прозорими внутрішніми процесами та ефективними механізмами зворотного зв'язку мають більшу здатність залучати та утримувати таланти. Випадок Ubisoft ілюструє, що недостатня увага до питань корпоративної культури призводить до втрати ключових фахівців, що безпосередньо впливає на якість продуктів і загальну ефективність компанії. У цьому контексті впровадження етичних кодексів, механізмів анонімного звітування про порушення та ініціатив щодо рівності й інклюзії може стати критично важливим інструментом для покращення внутрішньої атмосфери.

Важливим практичним аспектом є розвиток гнучких методологій управління проектами, таких як Agile, Scrum і Kanban, які дозволяють швидко адаптуватися до змін у вимогах ринку та підвищувати ефективність команд. Наприклад, використання Agile дозволяє поділити великий проект на невеликі етапи (спринти), що забезпечує регулярний зворотний зв'язок між командами розробників і менеджментом. Успішний досвід таких підходів можна побачити у компанії CD Projekt Red під час розробки The Witcher 3: Wild Hunt, де регулярні тестування ігрового процесу та ітеративна оптимізація допомогли створити високоякісний продукт, що здобув безліч нагород і досяг комерційного успіху. Водночас, у випадку Activision Blizzard, недотримання принципів прозорості й гнучкості в управлінні призвело до затримок у випуску оновлень ігрових проектів, що негативно вплинуло на лояльність гравців.

Стратегічне планування є ще одним важливим напрямом удосконалення управління. Компанії повинні мати чітке бачення своїх довгострокових цілей і водночас бути готовими адаптувати стратегію до змін зовнішнього середовища. Для цього необхідно інтегрувати аналіз ринку, прогнозування тенденцій та оцінку ризиків у процес прийняття управлінських рішень. Наприклад, компанія Epic Games змогла закріпити свої позиції на ринку завдяки стратегічним інвестиціям у технології, зокрема у розвиток Unreal Engine, який став стандартом у галузі ігрової розробки. Це не лише підвищило їхню репутацію як інноваційної компанії, але й забезпечило значний фінансовий дохід від ліцензування технології іншим розробникам.

Ще одним практичним аспектом є автоматизація рутинних процесів і впровадження сучасних інструментів управління. Використання таких платформ, як Jira, Trello чи Asana, дозволяє ефективно координувати завдання між членами команди, скорочувати

час на комунікацію та мінімізувати ризик втрати важливої інформації. Крім того, сучасні технології аналізу даних, засновані на штучному інтелекті, можуть допомогти менеджерам приймати більш обґрунтовані рішення, використовуючи дані про ринок, поведінку гравців та внутрішні показники ефективності проектів.

Не менш важливим є розвиток лідерських якостей серед менеджерів. Керівники повинні бути не лише організаторами процесів, але й натхненниками, здатними мотивувати команди до досягнення спільних цілей. Навчання менеджерів навичкам емоційного інтелекту, адаптивного лідерства та управління конфліктами допоможе створити середовище, у якому працівники почуватимуться почутими та заохоченими до креативності.

Практичні аспекти вдосконалення управління в GameDev також включають побудову партнерських відносин із зовнішніми стейкхолдерами, зокрема інвесторами, платформотримачами та спільнотою гравців. Залучення гравців до процесу розробки через відкриті альфа- та бета-тестування може не лише покращити якість продукту, але й зміцнити довіру до бренду. Наприклад, активна взаємодія Epic Games зі спільнотою гравців Fortnite через регулярні оновлення контенту та відкритий діалог стала одним із факторів тривалого комерційного успіху гри.

Загалом, вдосконалення управління в GameDev потребує комплексного підходу, орієнтованого на гнучкість, прозорість, розвиток корпоративної культури та стратегічне планування. Тільки через інтеграцію цих аспектів компанії зможуть залишатися конкурентоспроможними в умовах швидкозмінного ринку, підвищуючи ефективність своєї діяльності та якість кінцевого продукту.

Висновки. Аналіз конкурентоспроможності менеджменту в індустрії GameDev демонструє, що ефективність управлінських рішень є ключовим фактором успіху компаній у цій висококонкурентній галузі. Розгляд кейсів Ubisoft і Activision Blizzard показав, як недоліки в корпоративній культурі, слабка адаптивність до змін, відсутність стратегічного бачення та інноваційних підходів до управління можуть призвести до серйозних криз. Ці проблеми впливають не лише на внутрішні процеси компаній, а й на їхнє фінансове становище, репутацію та здатність залучати й утримувати таланти.

Важливість корпоративної культури як фундаменту конкурентоспроможності стала особливо очевидною на прикладі Ubisoft. Токсичне робоче середовище та ігнорування етичних принципів з боку керівництва призвели до масового відтоку фахівців, зниження продуктивності команд і зриву важливих проектів. Аналогічно, у випадку Activision Blizzard недостатня увага до побудови безпечного робочого середовища та відсутність проактивних управлінських дій стали причиною масштабних затримок у розробці ігор і падіння фінансових показників. Ці приклади підкреслюють необхідність глибоких структурних змін у підходах до управління, включаючи впровадження етичних стандартів, рівність у середовищі роботи та належний моніторинг управлінських процесів.

З іншого боку, успіх таких компаній, як CD Projekt Red та Epic Games, демонструє, що впровадження інноваційних підходів до управління, таких як Agile-методології, стратегічне планування та активна вза-

сможуть зі спільнотою гравців, може сприяти не лише створенню високоякісного продукту, але й підвищенню фінансових результатів і довгострокової стабільності компанії. Випадок з *Witcher 3: Wild Hunt* доводить, що гнучкий підхід до організації роботи команди у поєднанні зі стратегічним баченням і належною увагою до корпоративної культури створює умови для успішної реалізації масштабних проєктів.

Методологічний підхід до вивчення конкурентоспроможності менеджменту, заснований на теоретичних моделях, таких як SWOT-аналіз, модель Портера чи балансована система показників, дозволяє оцінити вплив управлінських рішень на ключові аспекти діяльності компанії. Аналіз теоретичних досліджень показує важливість інтегрованого підходу до управління,

що враховує інноваційність, стратегічне бачення та гармонійне поєднання інтересів бізнесу, суспільства та команди.

Практичні аспекти вдосконалення управління в GameDev мають базуватися на гнучкості, прозорості, інноваційності та стратегічному плануванні. Формування здорової корпоративної культури, використання сучасних інструментів автоматизації процесів, впровадження гнучких методологій управління та розвиток лідерських якостей менеджерів є критично важливими для підвищення конкурентоспроможності компаній. Важливу роль також відіграють інвестиції в партнерські стосунки із зовнішніми стейкхолдерами та побудова довірчих відносин із спільнотою гравців, що забезпечують довготривалий успіх компаній.

Список використаних джерел:

1. Горбаченко С.А. Теоретико-методологічні основи інноваційного розвитку системи управління морегосподарським комплексом України : дис. д-ра екон. наук : 08.00.03. Одеса, 2020. 405 с.
2. Karlsson J. Game Development Project Management: Tips From Top Studios. *Perforce*, 2020. URL: <https://www.perforce.com/blog/hns/manage-game-development-teams> (дата звернення: 10.11.2024).
3. Вишнівський В.В., Катков Ю.І. Інформаційні характеристики інтелектуальних систем. *Зв'язок*, 2018. № 2. С. 14–19.
4. Вартанова О.В., Шестер І.В. Креативний менеджмент як підґрунтя розвитку креативних працівників підприємства, *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*, 2013. № 2. С. 30–34.
5. Томах В., Кривова С., Еатон Г. Креативний менеджмент як чинник конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-30> (дата звернення: 20.11.2024).
6. Consolidated Annual Report for 2015. CD PROJEKT S.A. 2015. URL: <https://www.cdprojekt.com/en/investors/regulatory-announcements/consolidated-annual-report-cd-projekt-capital-group-fiscal-year-2015/> (дата звернення: 21.11.2024).
7. Kumar S., et al. Balanced scorecard: trends, developments, and future directions. *Review of Managerial Science*. 2024. № 18.8. P. 2397–2439.
8. Farokhmanesh M. Former Ubisoft Execs Detained as Part of Harassment Investigation. *Wired*. 2023. URL: <https://www.wired.com/story/ubisoft-arrest-harassment-tommy-francois-serge-hascoet/> (дата звернення: 28.11.2024).
9. Reports suggest Skull & Bones cost Ubisoft \$850 million. *OpenCritic*. 2024. URL: <https://opencritic.com/news/6651/reports-suggest-skull-bones-cost-ubisoft-850-million> (дата звернення: 30.11.2024).
10. Skull and Bones: The costly gamble of \$850 million that has gamers divided. *Z League*. 2024. URL: <https://www.zleague.gg/theportal/skull-and-bones-the-costly-gamble-of-850-million-that-has-gamers-divided> (дата звернення: 01.12.2024).
11. Skull and Bones report: cost \$200 million to develop. *TheGamer*. 2024. URL: https://www.thegamer.com/skull-and-bones-report-cost-200-million-dollars-develop/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 01.12.2024).
12. Ubisoft reports full-year 2020–21 earnings figures. *GlobeNewswire*. 2021. <https://ml-eu.globenewswire.com/Resource/Download/e83e6859-cc02-4dab-896f-55c448e38b8c> (дата звернення: 03.12.2024).
13. Bankhurst A. Ubisoft Commits to 'Major Changes' After Harassment Scandals. *IGN*. 2020. URL: <https://www.ign.com/articles/ubisoft-commits-to-major-changes-after-harassment-scandals> (дата звернення: 05.12.2024).
14. Ruiz N., Selander L. Digital safe spaces as spaces of de- and reterritorialization: experiences from the women game jam. Uddevalla, Sweden. *15th Scandinavian Conference on Information Systems*. 2024. № 8. URL: <https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1010&context=scis2024> (дата звернення: 06.12.2024).
15. Lefebvre E. Complete coverage of Blizzard's sexism scandal. *Massively Overpowered*. 2021. URL: <https://massivelyop.com/2021/08/22/complete-coverage-of-blizzards-sexism-scandal/> (дата звернення: 08.12.2024).
16. Kato M. Activision Blizzard settles discrimination lawsuit out of court with \$54 million settlement. *TechRadar*. 2021. URL: <https://www.techradar.com/gaming/consoles-pc/activision-blizzard-settles-discrimination-lawsuit-out-of-court-with-dollar54-million-settlement> (дата звернення: 10.12.2024).

References:

1. Horbachenko S. A. (2020) Teoretyko-metodolohichni osnovy innovatsiinoho rozvytku systemy upravlinnia morehospodarskym kompleksom Ukrainy [Theoretical and methodological foundations of the innovative development of the management system of Ukraine's maritime economic complex]: dys. d-ra ekon. nauk : 08.00.03. Odessa, 405 p. (in Ukrainian)
2. Karlsson J. (2020) Game Development Project Management: Tips From Top Studios. *Perforce*. Available at: <https://www.perforce.com/blog/hns/manage-game-development-teams> (accessed November 10, 2024).
3. Vyshnivskiy V. V., Katkov Yu. I. (2018) Informatsiini kharakterystyky intelektualnykh system [Information characteristics of intelligent systems]. *Zviyazok – Zvyazok*, no. 2, pp. 14–19. (in Ukrainian)
4. Vartanova O. V., Shester I. V. (2013) Kreatyvnyi menedzhment yak pidhruntia rozvytku kreatyvnykh pratsivnykiv pidpriemstva [Creative management as the basis for the development of creative enterprise employees]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka – Social and labor relations: theory and practice*, no. 2, pp. 30–34. (in Ukrainian)
5. Tomakh V., Kryvova S., Eaton H. (2023) Kreatyvnyi menedzhment yak chynnyk konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Creative management as a factor of enterprise competitiveness]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, no. 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-30> (accessed November 20, 2024).
6. Consolidated Annual Report for 2015. (2015) CD PROJEKT S.A. Available at: <https://www.cdprojekt.com/en/investors/regulatory-announcements/consolidated-annual-report-cd-projekt-capital-group-fiscal-year-2015/> (accessed November 21, 2024).

7. Kumar S., et al. (2024) Balanced scorecard: trends, developments, and future directions. *Review of Managerial Science*, vol. 18(8), pp. 2397–2439.
8. Farokhmanesh M. (2023) Former Ubisoft Execs Detained as Part of Harassment Investigation. *Wired*. Available at: <https://www.wired.com/story/ubisoft-arrest-harassment-tommy-francois-serge-hascoet/> (accessed November 28, 2024).
9. Reports suggest Skull & Bones cost Ubisoft \$850 million. (2024) *OpenCritic*. Available at: <https://opencritic.com/news/6651/reports-suggest-skull-bones-cost-ubisoft-850-million> (accessed November 30, 2024).
10. Skull and Bones: The costly gamble of \$850 million that has gamers divided. (2024) *Z League*. Available at: <https://www.zleague.gg/theportal/skull-and-bones-the-costly-gamble-of-850-million-that-has-gamers-divided> (accessed December 1, 2024).
11. Skull and Bones report: cost \$200 million to develop. (2024) *TheGamer*. Available at: https://www.thegamer.com/skull-and-bones-report-cost-200-million-dollars-develop/?utm_source=chatgpt.com (accessed December 1, 2024).
12. Ubisoft reports full-year 2020–21 earnings figures. (2021) *GlobeNewswire*. Available at: <https://ml-eu.globenewswire.com/Resource/Download/e83e6859-cc02-4dab-896f-55c448e38b8c> (accessed December 3, 2024).
13. Bankhurst A. (2020) Ubisoft Commits to 'Major Changes' After Harassment Scandals. *IGN*. Available at: <https://www.ign.com/articles/ubisoft-commits-to-major-changes-after-harassment-scandals> (accessed December 5, 2024).
14. Ruiz N., Selander L. (2024) Digital safe spaces as spaces of de- and reterritorialization: experiences from the women game jam. 15th Scandinavian Conference on Information Systems (Uddevalla, Sweden). Available at: <https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1010&context=scis2024> (accessed December 6, 2024).
15. Lefebvre E. (2021) Complete coverage of Blizzard's sexism scandal. *Massively Overpowered*. Available at: <https://massivelyop.com/2021/08/22/complete-coverage-of-blizzards-sexism-scandal/> (accessed December 8, 2024).
16. Kato M. (2021) Activision Blizzard settles discrimination lawsuit out of court with \$54 million settlement. *TechRadar*. Available at: <https://www.techradar.com/gaming/consoles-pc/activision-blizzard-settles-discrimination-lawsuit-out-of-court-with-dollar54-million-settlement> (accessed December 10, 2024).