

35
09.12.2024

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**

САРГІЗОВ Артур Олександрович
(здобувач вищої освіти групи МОМ-24)

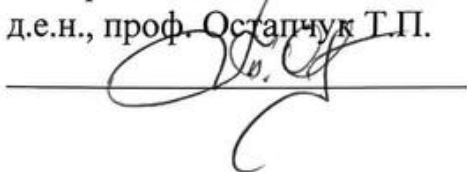


МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УПРАВЛІННЯ ЦІНОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ «ГЕЙМЛОФТ»

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07«Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



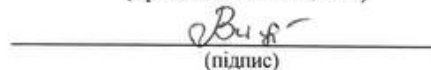
Керівник роботи:

к.е.н., доц. Орлова К.Є..
(наукове звання, прізвище та ініціали)


(підпис)

Рецензент

к.е.н., доц. Виговський В. Г.
(прізвище та ініціали)


(підпис)

Житомир, 2024

Анотація

Саргізов А. А. Управління ціновою політикою ТОВ «Геймлофт». Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2024.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості управління ціновою політикою на ринку мобільних ігор, проведено аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Геймлофт» та запропоновано напрями вдосконалення цінової політики з урахуванням специфіки ринків, що розвиваються.

Ключові слова: цінова політика, мобільні ігри, монетизація, фріміум-модель, диференційоване ціноутворення.

Annotation

Sargizov A. A. Management of Pricing Policy at LLC “Gameloft”. Manuscript.

The master’s qualification work is submitted for the Master’s degree, field of knowledge 07 “Management and administration” of specialty 073 “Management”. Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2024.

The master’s qualification work examines the specifics of pricing policy management in the mobile gaming market, analyzes the financial and economic condition of LLC “Gameloft,” and proposes directions for improving the pricing policy considering the specifics of developing markets.

Keywords: pricing policy, mobile games, monetization, freemium model, differentiated pricing.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЦІНОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА-РОЗРОБНИКА МОБІЛЬНИХ ІГОР	8
1.1. Поняття цінової політики підприємства.....	8
1.2. Система управління ціновою політикою підприємства-розробника мобільних ігор	14
1.3. Методичні засади оцінки ефективності цінової політики підприємства	28
1.4. Нормативно-правове регулювання відносин у сфері формування цінової політики	34
Висновки до розділу 1	40
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЦІНОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ «ГЕЙМЛОФТ»	43
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства ТОВ «Геймлофт»	43
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Геймлофт»	54
2.3. Оцінка системи управління ціновою політикою підприємства	62
Висновки до розділу 2	77
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ АДАПТАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЦІНОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ «ГЕЙМЛОФТ» ДО РИНКОВИХ УМОВ	79
3.1. Оцінка потенціалу цільового ринку ТОВ «Геймлофт».....	79
3.2. Напрями адаптації цінової політики гри Асфальт 8 для країн, що розвиваються	86
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	94
Висновки до розділу 3	108
ВИСНОВКИ	110
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	114
ДОДАТКИ	122

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У контексті глобалізації економіки, адаптація цінової політики розробників мобільних ігор до потреб ринків країн, що розвиваються, стає надзвичайно актуальною та перспективною темою. Зростання купівельної спроможності та технологічної оснащеності населення цих регіонів створює нові можливості для глобального ринку мобільних ігор, який є одним з найбільш перспективних сегментів цифрової економіки.

Значне зростання ролі країн, що розвиваються, у світовій економіці є ключовим фактором для розробників мобільних ігор. Це не лише відкриває нові ринки для продажу, але й вимагає від компаній більш гнучкого підходу до ціноутворення та маркетингових стратегій. Адаптація цінової політики до місцевих умов включає аналіз купівельної спроможності, врахування різниці у доходах, а також урахування культурних та соціальних аспектів потенційних споживачів. Згідно зі статистичними даними, обсяг ринку мобільних ігор щорічно зростає, завдяки поширенню смартфонів та підвищенню доступності інтернету. Це створює умови для збільшення аудиторії користувачів мобільних ігор у країнах, що розвиваються, що, в свою чергу, вимагає від розробників адаптації своїх продуктів до цих ринків.

Мобільні ігри мають значний вплив і на соціальні процеси. Вони сприяють не лише розвагам та відпочинку, але й виконують освітні функції та функції соціалізації. Ця універсальність та доступність роблять мобільні ігри популярними серед різних вікових та соціальних груп, що робить їх важливим елементом сучасної культури.

Цінова політика підприємства значною мірою визначає успішність діяльності в цілому та просування продукту на ринок зокрема. Водночас, диверсифікованість ринкових сегментів, специфіка ціноутворення у випадку розширення діяльності у міжнародному контексті унеможливають застосування універсальних підходів до формування цінової політики. Дана робота сфокусована на важливості гнучкого ціноутворення. Розрізняючи ціни відповідно до купівельної спроможності різних

регіонів, розробники можуть залучити більшу аудиторію, не втрачаючи при цьому доходу від продажу ігор. Це може включати диференційовані ціни, бонусні системи, або використання фріміум-моделей монетизації, де базова гра безкоштовна, але додатковий контент є платним.

Роль ціни при формуванні конкурентоспроможності продукту, як наслідок – підприємства, значення управління ціновою політикою у загальній системі менеджменту підприємства визначили вагомий науковий інтерес до зазначеної сфери. Зокрема, серед дослідників, які у коло своїх наукових інтересів включили цінову політику, варто відмітити таких, як К. Красільнікова, Н. Сташкевич, Л. Шкварчук, Торстен Й. Герпott, Майкл Портер, Ян Берендс, Зіксуан Менг, Лін Хао, Йонг Тан, Ахмад Белтагуї, Девід Зендл та інші. Водночас, питання, пов'язані із специфікою формування та адаптації цінової політики підприємств-розробників мобільних ігор, залишаються недостатньо дослідженими, що визначає актуальність подальших розробок у даній сфері.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Мета даного наукового дослідження – узагальнити теоретичні засади управління ціновою політикою підприємства та сформулювати практичні рекомендації щодо адаптації цінової політики для підприємства-розробника мобільних ігор задля оптимізації продажів та збільшення ринкової частки в країнах, що розвиваються.

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- дослідити поняття цінової політики підприємства;
- проаналізувати систему управління ціновою політикою підприємства;
- визначити методичні засади оцінки ефективності цінової політики підприємства;
- охарактеризувати нормативно-правове регулювання відносин у сфері формування цінової політики;
- провести організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства

ТОВ «Геймлофт»;

- здійснити діагностику фінансово-економічного стану ТОВ «Геймлофт»;
- оцінити систему управління ціновою політикою підприємства;
- дослідити потенціал цільового ринку ТОВ «Геймлофт»;
- запропонувати напрями адаптації цінової політики гри Асфальт 8 для країн, що розвиваються;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження є процес ціноутворення в індустрії мобільних ігор, яке є складним організаційно-економічним процесом в діяльності підприємства-розробника. **Предметом дослідження** є методичні та прикладні засади адаптації цінової політики підприємства-розробника мобільних ігор, що призначені для ефективної взаємодії з умовами країн, що розвиваються.

Методи дослідження. При написанні магістерської кваліфікаційної роботи було використано наступні методи дослідження: абстрагування (відокремлення та вивчення основних аспектів цінової політики, абстрагування від менш важливих факторів для глибшого розуміння принципів ціноутворення); історичний метод (аналіз розвитку цінової політики в компанії Gameloft, вивчення досвіду інших компаній в ігровій індустрії); спостереження (спостереження за динамікою цін та їх впливом на економічні показники компанії); експеримент (проведення експериментів з різними стратегіями ціноутворення для визначення їх ефективності); порівняння (порівняння різних стратегій ціноутворення та аналіз їх впливу на конкурентоспроможність компанії); вимірювання (вимірювання впливу цінової політики на різні економічні показники, такі як обсяги продажу, прибуток, та ін.); аналіз (розбір зібраних даних для виявлення закономірностей та тенденцій у ціноутворенні); індукція (висновки на основі конкретних спостережень та експериментальних даних); узагальнення (формування загальних висновків та рекомендацій щодо цінової політики); системний метод (аналіз цінової політики в контексті всієї системи управління підприємством); синтез (об’єднання різних аспектів та методів аналізу для формування комплексного розуміння цінової політики).

Інформаційною базою дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, статистичні дані, дані фінансової та управлінської звітності досліджуваного підприємства.

Наукова новизна роботи полягає у подальшому розвитку теоретико-методичних засад управління ціновою політикою підприємства-розробника мобільних ігор. Зокрема, це знайшло своє відображення у наступному:

- удосконалено підхід до визначення механізмів ціноутворення в цифровій економіці, що, на відміну від існуючих положень, враховує специфіку мобільних ігор, зокрема мінімальні маржинальні витрати та необхідність гнучкості в умовах різних ринкових сегментів;

- розроблено модель комплексної адаптації цінової політики, яка, на відміну від традиційних методів, враховує культурні, соціальні та економічні особливості ринків країн, що розвиваються, що дозволяє підвищити ефективність монетизації продукту.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці адаптивної цінової стратегії для мобільних ігор, яка враховує специфіку ринків країн, що розвиваються. Це дозволяє компанії Gameloft оптимізувати ціноутворення на внутрішньоігрові товари та рекламні моделі, підвищити залученість користувачів і забезпечити конкурентоспроможність на нових ринках. Результати можуть бути використані для вдосконалення маркетингових стратегій та підвищення прибутковості за рахунок збільшення обсягів продажів і ефективного використання рекламних механізмів.

За результатами дослідження опубліковано:

Саргізов А.О. Адаптація цінової політики підприємства-розробника мобільних ігор до ринку країн, що розвиваються. *Тези Всеукраїнської науково-практичної онлайн-конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених, присвяченої Дню науки, 13-17 травня 2024 року*. Житомир: Житомирська політехніка, 2024. С. 463. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/06/sekcija-4-1.pdf>.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було

апробовано в наступній науковій конференції: Всеукраїнська науково-практична онлайн-конференція здобувачів вищої освіти і молодих учених, присвячена Дню науки.

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, трьох додатків. Основний зміст роботи викладено на 113 сторінках друкованого тексту. Робота містить 10 таблиць та 23 рисунки. Список використаних джерел налічує 78 найменувань. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЦІНОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА-РОЗРОБНИКА МОБІЛЬНИХ ІГОР

1.1. Поняття цінової політики підприємства

Цінова політика підприємства є ключовим елементом управління, що впливає на його конкурентоспроможність та фінансові результати. У широкому сенсі цінова політика (або ціноутворення) охоплює комплекс заходів та підходів, спрямованих на встановлення оптимальних цін на продукцію чи послуги, що враховують як внутрішні витрати підприємства, так і зовнішні фактори ринкового середовища.

Перед тим, як говорити про ціноутворення, необхідно надати визначення поняттю «ціни». Ціна являє собою конкретну суму, яку споживач згоден заплатити для придбання одиниці певного товару чи послуги [1]. Для покупця вона символізує вибір між можливістю зберегти кошти для інших покупок і рішенням придбати саме цей товар, оскільки він завжди співвідносить свої витрати з очікуваною користю від покупки. Вартість включає не лише грошові витрати, а й негрошові елементи, такі як витрачений час і пов'язаний ризик. Для продавця ж вона є винагородою за працю, а для компанії – одним із найважливіших показників, що впливає на її виручку, прибутковість, виробничі процеси та становище на ринку.

Як частина маркетингового комплексу, ціна є важливим інструментом стимулювання попиту і реагування на конкурентне середовище. Це єдиний елемент маркетингової стратегії, який безпосередньо приносить прибуток і взаємодіє з іншими компонентами комплексу. Наприклад, товар, дистрибуція та просування є засобами створення вартості для споживача, тоді як ціноутворення дозволяє компанії отримати частку цієї створеної вартості як прибуток.

Ціноутворення – це процес, за допомогою якого компанія визначає, за якою вартістю продаватиме свої товари чи послуги. Цей процес може бути частиною

загальної маркетингової стратегії бізнесу. При встановленні ціни підприємство зважає на вартість придбання товарів, витрати на виробництво, особливості ринку, рівень конкуренції, ринкову ситуацію, а також на бренд та якість своєї продукції.

Основою цінової політики є формування ціни, що забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства, таких як максимізація прибутку, збільшення ринкової частки, підтримка конкурентоспроможності, чи забезпечення фінансової стабільності. Це потребує врахування таких елементів, як структура витрат, попит на продукцію, конкурентна позиція на ринку, а також регуляторні вимоги.

Для забезпечення розуміння сутності цінової політики вважаємо за доцільне дослідити наукові підходи до визначення даного поняття (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Наукові підходи до визначення сутності поняття «цінова політика»

Автор(и)	Визначення
1	2
К.С. Нікітенко	Цінова політика – це дії, спрямовані на прийняття рішень щодо формування і виконання поставлених цілей підприємства [2]
Н.В. Кузьминчук, Т.М. Куценко, О.Ю. Терованесова	Цінова політика – це елемент маркетингового комплексу, що охоплює вибір цінової стратегії та визначення її ключових елементів [3].
Н. В. Кудренко, Т. Ю. Редзюк, Т. М. Муравська	Цінова політика – це мистецтво управління цінами та ціноутворенням, мистецтво встановлювати на товари (послуги) такі ціни і так варіювати їх залежно від становища товару і фірми на ринку, щоб поставлені цілі (стратегічні, оперативні) були досягнуті [4].
К. В. Чичуліна, І. В. Ріжко, К. М. Матюшенко	Цінова політика – це сукупність заходів, відносно визначення цінової стратегії, цін, цілей підприємства, управління цінами залежно від позиції на ринку з урахуванням побажань та можливостей споживачів для забезпечення прибутку підприємств [5].
Н. В. Якименко-Терещенко	Цінова політика підприємства – найважливіша складова частина маркетингової політики, яка полягає у встановленні (визначенні) цін, які забезпечують виживання фірми в ринкових умовах, що включає вибір методу ціноутворення, розроблення цінової стратегії, вибір цінових ринкових стратегій [6].
Філіп Котлер	Цінова політика – це сукупність рішень, спрямованих на визначення рівня цін, який відповідає цілям підприємства та ринковим умовам [24].
Річард Багоцці	Цінова політика – це стратегія управління цінами, яка враховує споживачьке сприйняття цінності продукту та конкурентне середовище [25].

Продовження табл. 1.1

1	2
Майкл Портер	Цінова політика – це частина конкурентної стратегії підприємства, яка враховує баланс між витратами, ціноутворенням і конкурентоспроможністю [26].

Отже, дослідивши генезис формування підходів до визначення поняття «цінова політика» у вітчизняній та закордонній науковій літературі, можемо сформулювати власне визначення: цінова політика – це систематичний процес формування та управління цінами на продукцію або послуги підприємства, який базується на стратегічних цілях компанії, враховує економічні, ринкові, конкурентні та соціальні чинники, і спрямований на досягнення збалансованого рівня між задоволенням споживацького попиту, конкурентоспроможністю та фінансовою стабільністю організації.

Виділяють наступні аспекти, що обумовлюють ціноутворення:

1. У процесі ціноутворення враховуються фінансові інтереси компанії, до яких належить, зокрема, прибутковість. Ціна на товар чи послугу має не лише покривати витрати на виробництво, але й забезпечувати достатній рівень доходу для компанії. Це дозволяє не тільки отримувати прибуток, але й реінвестувати в розвиток продукту, вдосконалення процесів чи розширення ринку.

2. Ціноутворення повинно відповідати ринковим умовам, тобто враховувати, чи погодяться споживачі купувати товар за встановленою ціною. Цей аспект вимагає проведення досліджень щодо платоспроможності та очікувань цільової аудиторії, щоб ціна відповідала рівню її можливостей і сприйняття. Якщо ціна перевищуватиме фінансові можливості споживачів або суперечитиме їх очікуванням щодо вартості, це може негативно вплинути на попит.

3. Ціна має сприяти ринковому позиціонуванню продукту та узгоджуватися з іншими елементами маркетингової стратегії. Вона повинна підкреслювати місце продукту в конкурентному середовищі: чи є він преміальним, доступним, інноваційним тощо. Узгодженість ціни з брендом та рекламними повідомленнями допомагає зміцнювати позиції товару на ринку і формувати чітке уявлення у свідомості споживачів про його цінність.

4. Ціноутворення розглядається як засіб протидії конкуренції або запобігання її виникненню. Це може включати встановлення конкурентоспроможної ціни, що робить продукт привабливішим для споживачів порівняно з аналогами, а також запобігає тому, щоб конкуренти могли пропонувати значно нижчі ціни.

На формування ціни впливають обрані канали розподілу, види рекламної підтримки та якість продукту. Якщо виробництво обходиться дорого, товар реалізується через обмежені канали, а його просування підтримується активними рекламними кампаніями, ціна, швидше за все, буде вищою. На деяких ринках ціна також може замінювати високу якість товару, інтенсивну рекламу або енергійні зусилля дистриб'юторів у продажах.

Реалізація цінової політики передбачає кілька ключових компонентів. По-перше, це стратегічна цінова політика, що визначає загальні підходи до ціноутворення на тривалий період. Вона може бути орієнтована на лідерство за витратами, диференціацію чи фокусування на окремих сегментах ринку. По-друге, це тактична цінова політика, що передбачає оперативне коригування цін залежно від змін у попиті, активності конкурентів, чи інших ринкових факторів.

Також важливим є механізм ціноутворення, що включає методи розрахунку цін. В економічній теорії та практиці виділяють такі основні методи, як витратний, що базується на обліку собівартості та надбавки на прибуток, конкурентний, орієнтований на ринкові ціни, та споживчий, що враховує сприйняття цінності продукту клієнтами.

В умовах глобалізації та динамічного розвитку ринків, особливо в країнах, що розвиваються, цінова політика повинна бути гнучкою та адаптивною. Це означає необхідність регулярного перегляду цінової стратегії та тактики в контексті економічних змін, технологічного прогресу та еволюції споживацьких уподобань.

Таким чином ми можемо виокремити основні завдання цінової політики [1]:

- розширення ринкової частки — встановлення низьких цін дозволяє збільшити обсяги продажу та охоплення ринку. Водночас, така стратегія може стимулювати цінові війни, що призводить до зниження частки прибутку від продуктів з низькою ціною і в окремих випадках навіть до збитків;

- покращення фінансових показників – фінансові результати компанії тісно залежать від рівня цін на її продукцію чи послуги. При прагненні покращити фінансові результати важливо враховувати, що надмірно високі ціни можуть відлякати як теперішніх, так і потенційних клієнтів;
- позиціювання товару – цінова стратегія допомагає створити образ товару, сприяти його просуванню та підвищенню обізнаності споживачів. Занадто висока ціна, однак, може зменшити ефективність інших маркетингових інструментів, таких як дистрибуція чи реклама;
- стимулювання попиту – регулюючи ціну, можна заохотити споживачів придбати новий продукт або підтримати інтерес до вже відомого товару під час економічного спаду. Проте цей метод має обмеження: коли ціна повертається до попереднього рівня, попит може знизитися;
- вплив на конкурентне середовище – ціна може значно впливати на дії конкурентів. Через цінову політику підприємство може ускладнити вихід на ринок нових конкурентів або протидіяти зниженню цін з боку наявних гравців. Якщо компанія виступає ціновим лідером у галузі, вона може за допомогою своїх цінових рішень сигналізувати конкурентам про зміни на ринку, піднімаючи або знижуючи ціни на свою продукцію.

Ціна є провідним важелем господарського механізму підприємства, який реалізується через взаємодію попиту та пропозиції, обслуговуючи всі етапи суспільного відтворення та виступаючи основою подальшого розподільчого процесу [27]. Ефективне ціноутворення сприяє підпорядкуванню виробництва суспільним потребам, забезпечуючи економічне зростання, ефективне конкурентне середовище, орієнтацію виробництва на інновації, скорочення витрат та прискорення обігу виробничого капіталу.

Ринкові перетворення в Україні вимагають теоретичного осмислення та виважених практичних дій. Теперішній стан економіки України має контраст з розвиненими країнами, відсутність конкуренції в нестабільній економіці та низький життєвий рівень населення підкреслюють необхідність оволодіння мистецтвом ринкового господарювання.

Ринкове ціноутворення в Україні існує в поєднанні з державним регулюванням цін, яке визначає діяльність держави, спрямовану на встановлення та збереження рівня цін, що забезпечує рентабельну діяльність суб'єктів господарювання, паритет цін різних галузей економіки, реальність заробітної плати, стійкість грошової одиниці.

Аналіз результатів суспільного виробництва та законодавчо-правових документів вказує на перевагу ринкової рівноваги без контролю у період розвитку ринкових відносин в Україні, що призвело до того, що національний ринок не набув цивілізованого рівня розвинених країн. Теоретично, держава має достатньо важелів впливу на формування цін національної економіки, проте практика свідчить про те, що реальний рівень цін товарів і послуг не забезпечує поставлених цілей національного ціноутворення, що зумовлює їх перманентне підвищення та зниження ділової активності підприємств і споживчого попиту. Проблема неефективного національного ціноутворення є одним з ключових факторів впливу на соціально-економічні відносини як на макро-, так і на мікрорівні. Це, зокрема, неефективна податкова система, яка, хоч і реформована, не відповідає інтересам всього суспільства. Ціноутворюючі фактори, такі як податок на додану вартість, суттєво підвищують рівень цін національної економіки, а сучасний адміністративно-правовий механізм формування ціни сприяє компенсації значного податкового тиску кінцевим споживачем товару.

Таким чином, цінова політика є ключовим інструментом у досягненні стратегічних цілей підприємства, спрямованих на забезпечення конкурентних переваг, фінансової стабільності та ефективного управління ринковою часткою. Встановлення ціни як складової маркетингового комплексу дозволяє підприємству не лише позиціонувати продукцію та впливати на поведінку споживачів, але й активно взаємодіяти з конкурентами та реагувати на зміну ринкових умов. Успішна цінова політика враховує як внутрішні аспекти, зокрема собівартість та прибутковість, так і зовнішні фактори, такі як попит, конкурентне середовище та соціально-економічні умови на ринку.

Аналіз основних елементів та методів ціноутворення вказує на необхідність

гнучкого підходу, орієнтованого на ринкові умови, структуру витрат та споживчі переваги. У підсумку, цінова політика виконує не лише економічну, але й соціальну функцію, будучи важливим елементом господарського механізму, що визначає прибутковість, стабільність та адаптивність підприємства до вимог ринку.

1.2. Система управління ціновою політикою підприємства-розробника мобільних ігор

Цінова політика є не лише елементом управління, але й ваговою складовою маркетингової стратегії підприємства, яка вимагає детального аналізу та постійного моніторингу ринкового середовища, включаючи рівень попиту, витрати, поведінку споживачів і дії конкурентів.

Система управління ціновою політикою складається з двох основних аспектів: стратегічного та тактичного. Стратегія ціноутворення передбачає довгострокові плани та загальні підходи до встановлення цін, що допомагають досягти глобальних цілей компанії, таких як завоювання ринку, забезпечення стабільного прибутку чи зміцнення бренду. Водночас тактика ціноутворення орієнтована на короткострокові рішення, що дозволяють підприємству оперативно адаптуватися до змінних умов ринку, враховуючи коливання попиту, активність конкурентів та інші зовнішні фактори.

Ціноутворення не завжди сприймається як стратегічний процес. Грег Кудакі з компанії Accenture ще у 2007 році зауважив, що для деяких підприємств «ціноутворення є останнім бастіоном інтуїтивного підходу» [28]. Однак, коли ціноутворення розглядається як стратегічна діяльність, маркетологи розробляють загальну стратегію ціноутворення, яка узгоджується з місією та цінностями організації. Зазвичай така стратегія стає частиною довгострокового стратегічного плану компанії, надаючи загальні рекомендації для тих, хто встановлює ціни, і забезпечуючи узгодженість цінової політики з іншими елементами маркетингового плану. Хоча реальна ціна товарів або послуг може змінюватися в залежності від різних умов, загальний підхід до ціноутворення (тобто стратегія ціноутворення)

залишається постійним на період планування, що зазвичай триває від 3 до 5 років, а в деяких галузях може становити 7–10 років. Цінова стратегія визначає загальні довгострокові цілі цінової політики, не встановлюючи конкретного рівня цін [29].

Досвід підприємств, набутий в умовах ринкової економіки, дозволяє визначити основні стратегії ціноутворення, адаптовані до особливостей ринку та його структури. Стратегічний підхід до ціноутворення допомагає підприємству визначити цільові сегменти, закріпити ринкові позиції та максимізувати прибуток. Існує кілька базових типів стратегій, кожна з яких має свої особливості та застосовується в залежності від ринкової ситуації.

Розглянемо основні види стратегій ціноутворення, запропоновані дослідниками.

1. Стратегія преміального ціноутворення передбачає встановлення високих цін, що перевищують суб'єктивну оцінку товару покупцем [30]. Проте вона приваблює споживачів, які пов'язують високу ціну з підвищеною якістю чи престижем продукту. Стратегія використовується для товарів люксового сегменту та товарів із винятковими характеристиками. Наприклад, преміальне ціноутворення характерне для відомих брендів автомобілів та модного одягу, де ціна виступає символом статусу.

2. Стратегія нейтрального ціноутворення передбачає встановлення цін на рівні, співставному з аналогічними товарами на ринку, і спрямована на підтримання стабільної ринкової позиції без різких цінових коливань [7]. Основною перевагою нейтрального ціноутворення є здатність забезпечувати прогнозований дохід та уникати ризику цінових війн. Підприємства, що орієнтовані на масовий ринок і дотримуються стабільності цін, зазвичай використовують цей підхід для підтримки середньої якості за середньою ціною.

3. Стратегія конкурентного ціноутворення або стратегія знижених цін орієнтована на залучення споживачів за рахунок зниження ціни та витіснення конкурентів із певного сегменту ринку [8]. Вона приваблива для підприємств, що прагнуть швидко збільшити частку ринку, проте може мати ризики, адже споживачі можуть ототожнювати низьку ціну з нижчою якістю. Така стратегія є

поширеною у висококонкурентних галузях, де ціна стає основним чинником прийняття рішення покупцем.

4. Стратегія швидкого повернення коштів поєднує елементи преміального ціноутворення і стратегії цінового прориву [9]. Підприємство встановлює ціни, що дозволяють швидко увійти на ринок із високою рентабельністю, забезпечуючи швидке повернення вкладених інвестицій. Такий підхід є доцільним у ситуаціях, коли компанія виходить на новий ринок із інноваційним або дефіцитним продуктом, для якого є високий попит, що дозволяє компенсувати витрати на розробку та маркетинг.

5. Стратегія монополістичного ціноутворення і демпінгових цін. На ринку, де панує монополія, компанія може встановлювати ціни, що обмежують доступ конкурентів або знижують їхню рентабельність [10]. Демпінгові ціни, штучно знижені для витіснення суперників з ринку, можуть знищувати конкуренцію, викликаючи застій і зниження активності інновацій. Через можливі негативні наслідки монополізму в Україні діє антимонопольне законодавство, зокрема Закон України «Про обмеження монополізму і недопущення недобросовісної конкуренції в підприємницькій діяльності» та Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції». Ці закони мають на меті запобігти зловживанню домінуючим становищем і забезпечити справедливі ринкові умови для всіх суб'єктів.

Таким чином, вибір стратегії ціноутворення залежить від характеру ринку та його структури. Компанії адаптують свої підходи до формування цінової політики залежно від попиту, конкуренції та власних довгострокових цілей, що дозволяє досягти максимальної ефективності у забезпеченні сталого розвитку й ринкової стабільності.

Дослідники М. Кінцлер та К. Ковалковські [31] провели глибокий аналіз еволюції та сучасного стану досліджень стратегії ціноутворення в маркетингу. Автори провели всеосяжний аналіз змісту 515 статей з провідних академічних журналів за період з 1995 по 2016 рік. Їхнє дослідження було спрямоване на виявлення значних тенденцій у сфері досліджень фокусу, методології та

теоретичних основ у галузі стратегії ціноутворення.

Висновки науковців виявили постійний фокус на споживацьких ринках і економічних теоріях, але зі зростаючим акцентом на респондентах з боку попиту. Це зміщення вказує на зростаючий інтерес до розуміння поведінки споживачів та їхніх переваг у стратегіях ціноутворення. Автори також відзначили акцент на врахуванні психологічних та соціологічних теорій у дослідженнях стратегії ціноутворення, що відображає більш міждисциплінарний підхід.

Робота Кінцлера та Ковалковського є важливим внеском у маркетингову літературу, що пропонує детальний та всебічний огляд тенденцій та змін у дослідженнях стратегії ціноутворення протягом двох десятиліть. Їхня робота підкреслює динамічний характер цієї дослідницької області та потребу в інноваційних підходах для вирішення еволюціонуючих умов ринку та поведінки споживачів.

В маркетинговій літературі зазвичай виділяють шість основних підходів до стратегії ціноутворення:

1. Ціноутворення, орієнтоване на операційну діяльність. Основною метою цього підходу є оптимізація виробничих потужностей, досягнення ефективності операцій або балансування попиту та пропозиції через регулювання цін. В окремих випадках ціни можуть встановлюватися для зниження попиту, що часто називають демаркетингом. Такий підхід використовується, коли необхідно уникнути перевантаження ресурсів або контролювати надмірний попит. Наприклад, у готельному бізнесі вартість номерів може знижуватись у період низького сезону, коли попит зменшується, що дозволяє зберегти стабільний рівень завантаження навіть у часи спаду попиту [32].

2. Ціноутворення, орієнтоване на доходи (також відоме як ціноутворення, орієнтоване на прибуток або на основі витрат). Цей підхід передбачає встановлення цін для максимізації прибутку (тобто перевищення доходів над витратами) або, принаймні, покриття витрат і досягнення беззбитковості [32]. Однією з форм такого ціноутворення є динамічне ціноутворення (або управління доходами), де ціни коригуються залежно від попиту

та пропозиції. Наприклад, у сфері залізничних перевезень ціни на квитки можуть змінюватися в залежності від завантаженості маршрутів, часу відправлення чи попиту, щоб досягти максимальної рентабельності на кожному рейсі.

3. Ціноутворення, орієнтоване на клієнтів, основна мета якого – максимізувати кількість споживачів, стимулювати додаткові покупки або враховувати фінансові можливості різних груп споживачів. Ціни можуть змінюватися в залежності від платоспроможності різних сегментів, наприклад, через надання знижок студентам, пенсіонерам чи постійним клієнтам. Це також створює можливості для крос-продажів, коли ціни встановлюються так, щоб заохочувати покупців до придбання додаткових товарів або послуг. Як приклад, у розважальних парках можуть діяти спеціальні знижки для дітей або літніх людей, що підвищує доступність послуг для різних категорій клієнтів і стимулює додатковий інтерес до відвідування [32].

4. Ціноутворення на основі цінності (також відоме як іміджеве ціноутворення). В цьому випадку компанія використовує ціни як засіб для створення або підкреслення ринкової цінності, асоціюючи ціну з бажаною цінністю товару в уявленні покупця. Головною метою такого підходу є посилення загальної стратегії позиціонування, наприклад, використання преміальних цін для підтримки іміджу розкоші. Таке ціноутворення характерне для брендів, що прагнуть виділитися через високий рівень якості чи ексклюзивність, як у випадку з дорогими парфумами чи ювелірними виробами. Наприклад, у світі високоякісної електроніки, як-от флагманські моделі смартфонів або ноутбуків, високі ціни допомагають створити образ ексклюзивності та технологічного лідерства [33].

5. Ціноутворення, орієнтоване на відносини з клієнтом. У цьому випадку ціни встановлюються з метою зміцнення або підтримки довготривалих відносин із наявними чи потенційними клієнтами. Часто такий підхід використовується у бізнесах з високим рівнем конкуренції, де клієнтам важливо запропонувати привабливі умови для збереження лояльності. Як приклад – у банківській сфері лояльним клієнтам можуть пропонуватися знижені процентні ставки на кредити чи пільгові умови обслуговування рахунків, що підвищує довіру до установи і

стимулює клієнтів залишатися з цим банком.

6. Соціально-орієнтоване ціноутворення. Метою цієї стратегії є вплив на соціальні звички та поведінку шляхом встановлення таких цін, що можуть спонукати до певних дій або навпаки, обмежувати їх. Наприклад, високі акцизи на тютюнові вироби встановлюються, щоб знизити їхню доступність і зменшити споживання серед населення. Така стратегія має важливе значення в державній політиці, оскільки дозволяє регулювати ринок і впливати на поведінку споживачів з огляду на суспільне благо [35].

7. Опціональне ціноутворення. Цей підхід дозволяє споживачам самостійно обирати додаткові опції, за які вони готові доплатити. Наприклад, при купівлі автомобіля покупець може самостійно вирішити, чи хоче він додаткові функції, як-от аудіосистема з CD-плеєром або преміум оббивка сидінь, за додаткову плату. Така стратегія забезпечує гнучкість для покупців, дозволяючи їм формувати індивідуальний продукт відповідно до власних потреб і можливостей [36].

Ціноутворення в мобільних іграх, орієнтоване на максимізацію прибутковості та залучення користувачів, передбачає застосування різних тактик, кожна з яких спрямована на задоволення специфічних потреб ринку і споживачів. Нижче детально розглянуті основні тактики, що мають високий потенціал для успішної монетизації мобільних ігор.

Комплементарне ціноутворення орієнтоване на створення первинного продукту, який є доступним за низькою ціною або безкоштовним, а основний дохід генерується за рахунок продажу комплементарних продуктів. У мобільних іграх ця стратегія проявляється у форматі «free-to-play», де базовий доступ до гри надається безкоштовно, проте основний дохід розробники отримують від продажу внутрішньоігрових предметів, таких як особливі персонажі, бонуси, розширення можливостей тощо. Це дозволяє залучити широку аудиторію без бар'єрів у вигляді плати за доступ, а подальша монетизація відбувається через покупки, які не є обов'язковими, але значно покращують ігровий досвід. Стратегія комплементарного ціноутворення особливо ефективна, коли гравці мають високу

зацікавленість у грі та схильні інвестувати у додаткові можливості [37].

Диференційоване ціноутворення базується на варіюванні цін залежно від сегменту користувачів або ринку, де продається продукт. У мобільних іграх цей підхід особливо актуальний, оскільки ігрова аудиторія глобальна, а економічна ситуація та купівельна спроможність користувачів суттєво відрізняються в різних країнах. Застосування диференційованого ціноутворення дає змогу адаптувати ціни до платоспроможності споживачів у певному регіоні, наприклад, шляхом зниження вартості внутрішньоігрових покупок для користувачів з країн із нижчим рівнем доходів. Це дозволяє не лише залучити більшу кількість гравців, але й забезпечити ефективну монетизацію без втрати прибутку [38].

Ціноутворення на основі досвіду передбачає початкове встановлення низької ціни з метою швидкого залучення користувачів. Така тактика дозволяє компаніям, які впроваджують нові мобільні ігри, швидко створити базу користувачів, залучаючи їх спеціальними пропозиціями або знижками на початкових етапах. Згодом, коли гра набуває популярності, а витрати на залучення гравців оптимізуються, розробники можуть підвищити вартість додаткового контенту або ввести нові можливості, що дозволяє отримувати стабільний дохід. Такий підхід має великий потенціал для зростання, оскільки користувачі, залучені на ранніх стадіях, зазвичай залишаються у грі на довший час [39].

Ціноутворення ARC/RRC (Additional Resource Charge / Reduced Resource Charge) орієнтоване на базову плату за доступ до визначеного обсягу послуг з можливістю розширення. У контексті мобільних ігор цей метод знаходить своє застосування у моделі підписок, де користувачі платять за базовий доступ до певних функцій або контенту. Однак, якщо гравець бажає збільшити свій потенціал або швидкість прогресу у грі, йому пропонуються додаткові ресурси, які він може придбати за додаткову плату. Така тактика дозволяє розробникам гнучко регулювати ціну на гру залежно від активності користувачів, забезпечуючи тим самим оптимальну комбінацію базових послуг і преміум-контенту для різних груп користувачів. Це дає змогу досягти балансу між доступністю гри для широкої аудиторії та можливістю збільшити дохід за рахунок додаткових послуг для

зацікавлених користувачів [37].

Ціноутворення з проникненням передбачає встановлення низької ціни при виході на ринок з метою захоплення максимальної частки аудиторії у короткий термін. Це особливо ефективно для мобільних ігор, що тільки виходять на ринок, оскільки дозволяє розробникам привернути увагу великої кількості гравців завдяки доступності. Така стратегія часто використовує безкоштовний доступ до гри та низькі ціни на старті, що сприяє створенню лояльної аудиторії. Після того, як аудиторія вже сформована і залучена у гру, розробники мають можливість поступово збільшувати рівень монетизації через преміум-контент або внутрішньоігрові покупки [41].

Психологічне ціноутворення базується на використанні цінових стратегій, що впливають на сприйняття ціни користувачами. Наприклад, ціни, що закінчуються на «9» (наприклад, 4,99 замість 5), створюють у споживачів враження нижчої вартості, що робить покупку більш привабливою. У мобільних іграх такий підхід часто використовується для внутрішньоігрових предметів чи бонусів, що продаються за цінами на кшталт 0,99 \$ або 9,99 \$. Це стимулює гравців до імпульсивних покупок, оскільки ціна виглядає доступнішою, а гра задовольняє їх потребу в додаткових ігрових можливостях за «вигідну» ціну [41].

Формування цінової політики для мобільних ігор є складним процесом, який вимагає глибокого розуміння поведінки користувачів. Мобільні ігри об'єднують широку аудиторію, що включає користувачів різного віку, з різним досвідом і потребами, що, в свою чергу, створює високий рівень конкуренції між розробниками за увагу та час гравців. Для ефективного ціноутворення в мобільних іграх важливо враховувати основні психологічні особливості користувачів, такі як їхня чутливість до цін, готовність платити за різні види контенту, переваги щодо форматів монетизації (реклама, підписка, одноразові покупки) і очікування щодо додаткових цінностей, які пропонуються за певну вартість. Зрозуміти ці фактори дозволяє комплексний аналіз поведінки гравців, що включає спостереження за їхніми реакціями на зміни в грі та аналіз даних про транзакції, тривалість гри, залучення до різних ігрових елементів і готовність до повторних покупок.

Зважаючи на різноманітність потреб аудиторії, ціноутворення має бути адаптивним, враховуючи, що деякі користувачі можуть бути більш готовими витратити кошти на ексклюзивний контент або прискорення прогресу, тоді як інші цінують доступність гри без значних фінансових вкладень. Надалі буде досліджено особливості поведінки користувачів мобільних ігор, їхні вподобання щодо витрат та ефективні підходи до формування цінової політики, що сприяють збалансованому поєднанню монетизації та задоволення користувачів.

Тема ціноутворення у мобільних іграх стала привертати увагу багатьох дослідників у зв'язку із поступовим зростанням ринку мобільних ігор за останні роки. У 2024 році обсяг ринку оцінюється у 98 млрд доларів США, і зростатиме до 118 млрд у 2027 році [1]. Розглянемо основні наукові праці, які досліджують питання цінової політики у мобільних іграх.

Стаття під назвою «Ціноутворення Freemium у цифрових іграх з віртуальною валютою», авторів З. Менга, Л. Хао та Й. Тана [43], досліджує стратегії монетизації в безкоштовних цифрових іграх, зосереджуючись на стратегії продажу за віртуальну валюту. Дослідження спрямоване на розуміння рішень гравців щодо придбання преміального модулю та їх відповідного часу гри, а також стратегії розробника ігор у встановленні цін на модулі, що базуються на віртуальній валюті. Основна увага приділяється тому, як умови ринку, такі як швидкість заробітку віртуальної валюти через гру, впливають на ці рішення.

Важливими висновками дослідження є виявлення двох типів гравців у контексті віртуального продажу: «купуй-щоб-грати» та «грай-щоб-купити». Гравці, які купують, використовують реальну валюту для придбання віртуальної валюти, якщо їхня вартість часу вища за швидкість заробітку, тоді як гравці, які грають, обирають обмін часу, якщо їхня вартість часу нижча. Також виявлено, що рівноважна ціна, встановлена провайдером, та відповідний прибуток може мати обернене співвідношення зі швидкістю заробітку віртуальної валюти. Конкретно, прибуток провайдера спочатку зростає зі швидкістю заробітку, а потім зменшується, що вказує на більш високі прибутки, коли гравці можуть швидше заробляти віртуальну валюту.

Крім того, дослідження показує, що споживчий надлишок може зменшуватися зі зростанням швидкості заробітку, що вказує на те, що гравці можуть бути менш задоволені від того, що швидше заробляють віртуальну валюту. Цей неінтуїтивний висновок пояснюється появою гравців, які грають, щоб купити, що призводить до зміни стратегії продажу провайдера з метою капіталізації на цих гравцях.

Порівнюючи віртуальний продаж з традиційним продажем за реальну валюту, автори роблять висновок, що як провайдери, так і гравці краще почуваються при віртуальній стратегії продажу, коли швидкість заробітку є помірною. У цьому випадку гравці, які грають, щоб купити, отримують більший споживчий надлишок порівняно зі стратегією реального продажу, підвищуючи загальне соціальне благополуччя без шкоди для інших учасників ринку.

Стаття «Залучення клієнтів, цінність клієнтів та намір повторної покупки в мобільних додатках» авторів Мії Сяо-Вен Хо та Генрі Ф.Л. Чунга [44], опублікована в Журналі Досліджень Бізнесу у 2020 році, зосереджена на розумінні взаємодії між залученням клієнтів через мобільні додатки та їх впливом на цінність клієнтів і намір до повторної покупки. Автори мають на меті вивчення того, як залучення клієнтів через мобільні додатки, особливо через соціальні медіа спільноти, впливає на цінність клієнтів (що включає брендову вартість та відносинну цінність) та намір до повторної покупки.

Дослідження проводилось у контексті індустрії мобільних додатків із конкретним акцентом на Gogogo, найбільшу компанію електричних скутерів у Тайвані. Методологія дослідження включала опитування 485 існуючих клієнтів Gogogo. В статті використовується структурне рівняння моделювання для перевірки гіпотез.

Основні висновки дослідження:

1. Залучення клієнтів у мобільних додатках позитивно впливає на цінність клієнтів, що, у свою чергу, підсилює намір до повторної покупки.

2. Цінність клієнтів є важливим посередником у поясненні того, як залучення клієнтів через мобільні додатки сприяє наміру до повторної покупки за рахунок позитивного впливу на брендову вартість та накопичення відносинної цінності.

Стаття «Відношення та поведінкова лояльність до віртуальних товарів» авторів Пуніт Каур, Амандіп Дхіра, Суфен Чен та Рісто Раяла [45], опублікована в Журналі Комп'ютерних Інформаційних Систем, досліджує зв'язок між лояльністю, покупкою віртуальних товарів та поведінкою користувачів у мобільних додатках миттєвих повідомлень (MIM). Дослідження фокусується на двох формах лояльності: лояльності відношення, яка включає електронне сарафанне радіо (eWOM) та почуття приналежності (SoB), та поведінковій лояльності, яка охоплює наміри покупки (PI) та наміри продовження (CI). Автори мали на меті зрозуміти, як ці типи лояльності впливають на різні типи поведінки користувачів у додатках MIM.

Дослідження було побудоване на основі теорії розумної дії та перевірене за допомогою веб-опитування серед японських молодих дорослих користувачів додатка LINE. Автори вивчали, чи лояльність відношення призводить до поведінкової лояльності, яка, у свою чергу, впливає на різні типи поведінки користувачів у додатках MIM. Вони припускали, що eWOM і SoB матимуть прямі зв'язки з CI та PI, які, в свою чергу, корелюють з фактичною поведінкою користувача.

Результати дослідження виявили декілька ключових висновків:

1. Електронне сарафанне радіо (eWOM) показало негативний зв'язок з намірами продовження (CI), але не мало прямого зв'язку з намірами покупки (PI) віртуальних товарів. Це свідчить про те, що, хоча eWOM впливає на рішення користувачів продовжувати використовувати додаток MIM, воно не мотивує їх безпосередньо до покупки віртуальних товарів у додатку.

2. Почуття приналежності (SoB) показало позитивний зв'язок з намірами продовження (CI), що свідчить про те, що користувачі, які відчують сильніше почуття приналежності до спільноти MIM, більш схильні продовжувати використовувати додаток. Однак, SoB не мав прямого зв'язку з намірами покупки (PI).

3. Наміри продовження (CI) позитивно корелювали з намірами покупки (PI) та також пов'язані з фактичною поведінкою використання. Це вказує на те, що намір

продовжувати використовувати додаток MIM може призвести до збільшення ймовірності покупки віртуальних товарів та більшої взаємодії з додатком.

4. Наміри покупки (PI) корелювали позитивно з фактичними покупками стікерів, щоденним використанням LINE, частотою використання LINE та частотою використання стікерів, але не з досвідом використання стікерів LINE (в роках).

Підсумовуючи, дослідження вносить вклад у розуміння того, як сарафанне радіо та лояльність відношення (eWOM та SoB) впливає на поведінкову лояльність (CI та PI) у контексті додатків MIM, і як ці фактори, в свою чергу, впливають на фактичну поведінку користувача. Результати вказують на те, що, хоча eWOM та SoB відіграють значну роль у впливі на наміри продовження, їхній вплив на наміри покупки менш прямий. Крім того, висновки підкреслюють важливість розуміння лояльності користувачів та її наслідків для маркетингових та управлінських стратегій у контексті віртуальних товарів та додатків MIM.

Стаття «Вплив раціональних та емоційних мотивів на рішення про покупку віртуальних товарів у онлайн-іграх Mobile Legends» авторства Ічсана Рамадхана Мокодомпіта, Джеймса Д. Д. Массі та Фердинанда Дж. Тумеву [46], опублікована в журналі EMBA у липні 2021 року, вивчає вплив раціональних та емоційних купівельних мотивів на процес прийняття рішень щодо покупки віртуальних товарів у популярній онлайн-грі Mobile Legends. Дослідження має на меті з'ясувати різні чинники, що впливають на рішення гравців купувати віртуальні товари в цьому ігровому середовищі.

Дослідження використовує кількісний підхід та метод опитування для збору даних від 100 респондентів, які є гравцями Mobile Legends у місті Манадо. Мотиви покупки віртуальних товарів поділяються на дві категорії: раціональні мотиви, які включають такі аспекти, як зручність, ефективність, ціна та інвестиції; та емоційні мотиви, що охоплюють фактори, як от унікальність, особиста гордість та соціальні досягнення.

Основні висновки дослідження вказують, що як раціональні, так і емоційні мотиви істотно впливають на рішення про покупку віртуальних товарів у Mobile

Legends. Раціональні мотиви мають особливо сильний вплив на ці рішення, що свідчить про те, що гравці, як правило, керуються практичними та корисними міркуваннями при покупці віртуальних предметів. Емоційні мотиви також відіграють важливу роль, підкреслюючи, як особисті почуття та бажання соціального визнання можуть мотивувати гравців до покупок.

Крім того, дослідження показує, що ці мотиви впливають на рішення про покупку не тільки незалежно один від одного, але й мають комбінований ефект, що означає, що як раціональні, так і емоційні фактори є невід'ємною частиною розуміння поведінки споживачів в контексті віртуальних товарів у онлайн-іграх. Дослідження також показує, що чим більше виражені ці мотиви у гравця, тим більше він схильний до поведінки покупки.

На завершення, стаття вносить значний вклад у розуміння поведінки споживачів у цифровому світі, особливо в контексті онлайн-ігор. Вона підкреслює складність процесів прийняття рішень у віртуальних середовищах та підкреслює необхідність для розробників ігор та маркетологів враховувати широкий спектр мотиваційних факторів, як раціональних, так і емоційних, під час розробки стратегій для просування продажу віртуальних товарів. Висновки цього дослідження особливо актуальні для розробників ігор, оскільки вони надають глибше розуміння того, що спонукає гравців інвестувати у віртуальні товари, тим самим допомагаючи формувати більш ефективні маркетингові та залучення стратегії.

Компанії-розробники мобільних ігор також проводять дослідження ціноутворення на власних продуктах. Зокрема, все більше розробників розуміють зростаючу роль адаптивного ціноутворення для ринків країн, що розвиваються, і експериментують з динамічною ціновою політикою У компанії SuperScale також зосередили увагу на регіональному ціноутворенні – підході, який дозволяє адаптувати ціни на внутрішньоігрові покупки відповідно до географічних регіонів. Дослідники аналізують початкові результати тесту регіонального ціноутворення, проведеного на кількох іграх компанії Nimblebit, таких як Pocket Planes і Pocket Trains [1].

Розуміння вартості різних країн у мобільній ігровій рекламі є критично важливим для ефективного розширення на нові ринки. Зазвичай країни поділяються на рівні на основі економічних факторів, моделей витрат та інших ключових показників, що дозволяє маркетологам точніше визначати оптимальні цілі для своїх кампаній. До країн першого рівня належать такі, як США, Австралія, Велика Британія та Німеччина, де спостерігаються високі виплати та значна купівельна спроможність населення. Проте ці ринки мають свої виклики – від високої конкуренції до дорогого трафіку. Країни другого рівня, серед яких Італія, Іспанія та Бразилія, демонструють менший рівень конкуренції та великі обсяги трафіку, але з нижчими виплатами та специфічними звичками витрат. До країн третього рівня, серед яких різні держави Африки, Індія та Пакистан, характерним є дешевий трафік і низька конкуренція, проте загалом ці ринки приносять менші виплати і мають нижчу якість трафіку, що ускладнює досягнення конверсії.

У ході експерименту було застосовано двоетапний підхід. Спочатку дослідники знизили ціни на внутрішньоігрові покупки на 50% у країнах третього рівня, прагнучи зробити покупки більш доступними та привабливими у регіонах, де економічні умови можуть обмежувати платоспроможність користувачів. Водночас вони підвищили ціни на всі внутрішньоігрові покупки на 20% в Австралії, країні першого рівня, щоб оцінити вплив цінових змін у високодохідних регіонах на загальний дохід.

Результати експерименту з регіональним ціноутворенням перевершили очікування дослідників. Було зафіксовано значне зростання доходів – на 22% на платформі Google Play та більше ніж на 50% на платформі iOS. Впровадження регіонального ціноутворення призвело до збільшення коефіцієнта конверсії з 0,79% до 1,37%, що свідчить про значне підвищення взаємодії користувачів та їхньої готовності здійснювати покупки. Особливо помітним став ефект у грі Rocket Trains, де доходи у задіяних країнах зросли більш ніж на 100%.

Попередні результати експерименту з регіональним ціноутворенням демонструють його потенціал до суттєвих змін у монетизації мобільних ігор. Налаштування стратегій ціноутворення відповідно до економічних умов різних

регіонів дозволяє розробникам розкрити нові можливості для збільшення доходів, водночас покращуючи досвід користувачів та їхню залученість.

Отже, ключовими елементами, які впливають на ефективне ціноутворення, є розуміння психологічних особливостей користувачів, їхньої готовності платити за різні типи контенту та адаптація формату монетизації. У результаті комплексного аналізу поведінкових моделей користувачів визначено важливість врахування факторів, які забезпечують залучення аудиторії та сприяють формуванню попиту на додатковий платний контент. Також акцентовано увагу на необхідності застосування аналітики для розуміння чутливості користувачів до цінових змін, що дозволяє компаніям розробляти більш персоналізовані моделі монетизації, зокрема з урахуванням інтересів різних сегментів гравців. Це забезпечує стабільне зростання доходів та підвищення задоволеності користувачів у мобільних іграх, таких як «Асфальт 8», яку ми досліджуватимемо далі у нашій роботі.

Таким чином, система управління ціновою політикою є комплексним інструментом, що дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним, ефективно залучати нових клієнтів та підвищувати рівень лояльності існуючих. Поєднання стратегічного і тактичного підходів до ціноутворення сприяє досягненню ключових бізнес-цілей, створюючи стабільну основу для зростання доходів та покращення ринкової позиції.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності цінової політики підприємства

Ефективність цінової політики є визначальним показником для оцінки успіху підприємства на ринку, його фінансової стабільності та здатності досягати стратегічних цілей. Відтак, методологічна основа для оцінки ефективності цінової політики охоплює різноманітні підходи, критерії та показники, що дозволяють комплексно аналізувати її вплив на фінансові результати компанії. Для досягнення об'єктивної оцінки ефективності цінової політики доцільно враховувати як кількісні фінансові показники, так і якісні характеристики, зокрема рівень

задоволеності споживачів і конкурентоспроможність на ринку.

На початковому етапі оцінювання важливо чітко визначити основні цілі цінової політики, які, зазвичай, включають максимізацію прибутку, збільшення ринкової частки, підтримку конкурентоспроможності, створення додаткової цінності для споживачів та підвищення їхньої лояльності. Ці цілі стають базисом для формулювання відповідних критеріїв, на основі яких здійснюється подальша оцінка ефективності. Встановлення адекватних цілей допомагає розробити зрозумілі метрики та методи вимірювання, які є фундаментом для подальших управлінських рішень.

Методи оцінки ефективності цінової політики включають кількісні та якісні підходи. Кількісні методи дають змогу аналізувати фінансові показники підприємства, такі як рентабельність продажів, обсяг реалізації, чистий прибуток, рівень маржі, а також рентабельність інвестицій у маркетинг (ROI) [48]. Кожен з цих показників дозволяє оцінити конкретні аспекти цінової політики. Наприклад, рентабельність продажів демонструє здатність компанії генерувати прибуток від реалізації продукції, а показник обсягу реалізації відображає ефективність у збільшенні кількості проданих товарів. Маржа прибутку характеризує прибутковість з одиниці продукції, а ROI дає змогу оцінити, наскільки вигідно інвестуються кошти у маркетингові активності, такі як акції чи знижки, що сприяють збільшенню попиту.

Якісні методи зосереджуються на вивченні реакції споживачів на цінову політику, їхнього задоволення та загального сприйняття цінності продукту. Важливим індикатором ефективності цінової політики є рівень задоволеності споживачів, який вимірюється за допомогою опитувань або аналізу відгуків, що дозволяє визначити, чи відповідає встановлена ціна очікуванням клієнтів. Додатково аналізується конкурентна позиція підприємства на ринку, що відображає здатність компанії адаптуватися до змін у ринковому середовищі і залишатися конкурентоспроможною.

Важливу роль у процесі оцінки ефективності цінової політики відіграють також основні показники та критерії. Серед них можна виділити рівень досягнення

цільового прибутку, який демонструє здатність цінової політики забезпечити запланований дохід, частку ринку, яку займає підприємство у порівнянні з конкурентами, темпи зростання доходів, що показують динаміку результатів під впливом змін у ціновій стратегії, та середній дохід на одного користувача, особливо актуальний для мобільних ігор, де велика частка доходів надходить від внутрішньоігрових покупок.

Оцінка впливу цінової політики на конкурентоспроможність підприємства має особливе значення. В умовах мінливого ринку цінова політика повинна бути достатньо гнучкою для того, щоб підприємство могло оперативно реагувати на дії конкурентів, застосовуючи тактики диференціації та адаптації цін для різних сегментів. Це дозволяє компанії утримувати свої позиції на ринку, а також забезпечує лояльність клієнтів завдяки раціональному поєднанню ціни та якості продукції.

Один із найрезультативніших способів визначення оптимальної ціни для товару чи послуги – це тестування цінових рівнів безпосередньо на ринку. Процес тестування передбачає проведення експериментів із різними ціновими варіантами, що дозволяє виявити ту ціну, яка найбільш точно відповідає очікуванням і можливостям цільової аудиторії, а також сприяє максимізації прибутку і зміцненню ринкових позицій. Під час цього процесу надзвичайно важливо розуміти поведінку та цінову чутливість споживачів. Тестування дає змогу компанії встановити взаємозв'язок між прийнятною, очікуваною та максимально можливою ціною для різних сегментів споживачів, забезпечуючи цілісний аналіз реакції ринку. Завдяки таким експериментам бізнес отримує точні дані, які дозволяють приймати обґрунтовані рішення щодо оптимальної ціни, яка не лише задовольняє попит, а й відповідає конкурентним умовам.

Визначаючи оптимальну ціну, компанія також має можливість застосовувати зміни цін як інструмент для реагування на ринкову ситуацію. Процес корекції ціни включає глибокий аналіз великої кількості факторів і взаємозв'язків. Успішна цінова стратегія враховує динаміку попиту, актуальні ринкові тренди, платоспроможність різних сегментів споживачів і загальну поведінку цільової

аудиторії. Крім того, під час ухвалення рішення про зміну ціни необхідно врахувати рівень еластичності попиту, оскільки цей показник визначає, наскільки споживачі чутливо реагують на зміну ціни продукту чи послуги. Наприклад, при високій еластичності попиту навіть незначне підвищення ціни може суттєво зменшити обсяг продажів, що слід враховувати при корекції цінової стратегії.

Ще одним важливим аспектом у процесі коригування цін є відповідність ціни іміджу та позиціонуванню товару. Продукти преміум-класу вимагають збереження високого цінового рівня, щоб підтримувати свій імідж як елітного товару, тоді як для масового сегменту важливим є баланс між доступністю та привабливістю ціни. Невідповідність між ціною та іміджем товару може призвести до зниження лояльності споживачів і негативно позначитися на загальній репутації бренду [11].

Завершальним етапом оцінки є інтегральна методика, яка поєднує фінансові показники з поведінковими та конкурентними факторами. Такий комплексний підхід до оцінки ефективності цінової політики дає змогу отримати цілісне уявлення про її вплив на діяльність підприємства, забезпечуючи не лише аналіз фінансових результатів, але й врахування показників задоволеності клієнтів, лояльності, конкурентоспроможності та стратегічного позиціонування. Інтегральна оцінка надає підприємству можливість об'єктивно оцінити успішність реалізації цінової політики та визначити напрями для її вдосконалення з метою досягнення ключових бізнес-цілей.

Ціноутворення в мобільних іграх є складним процесом, який вимагає детального підходу до оцінки ефективності цінової політики. На відміну від традиційних ринків, де ціна зазвичай визначається на основі аналізу конкурентів і затрат, у мобільних іграх важливу роль відіграють тестування та аналіз поведінки користувачів. Це дає змогу зрозуміти, як різні моделі ціноутворення впливають на показники утримання, монетизації та залучення гравців.

Ефективність цінової політики у мобільних іграх є одним із ключових аспектів, від якого залежить успішність гри, задоволеність користувачів та стабільність доходів розробників. Основними показниками ефективності цінової політики виступають кілька взаємопов'язаних метрик, які відображають різні

аспекти поведінки користувачів та їх реакцію на ціни, встановлені у грі. Один із важливих показників – це залучення користувачів або *user acquisition* [49], що відображає здатність гри зацікавлювати нових користувачів та утримувати їх у довгостроковій перспективі. Відповідність цінової політики очікуванням цільової аудиторії дозволяє утримувати користувачів, надаючи вигідні пропозиції або можливість безкоштовного доступу до основного контенту з додатковими платними опціями. Цей показник вказує на здатність цінової політики забезпечувати позитивне перше враження, а також утримувати інтерес аудиторії до гри, що є критично важливим для її зростання.

Ще одним важливим показником є монетизація, тобто дохід, який отримує розробник від користувачів гри. Цей дохід може формуватися як через прямі покупки всередині гри, так і через оплату підписок чи інших платних функцій. Ефективна цінова політика дозволяє отримувати стабільний дохід без створення надмірних бар'єрів для користувачів, що знижують залучення чи бажання витратити кошти в грі. Таким чином, метою монетизації є підтримання стабільного рівня доходу без створення дискомфорту для користувачів, що може негативно вплинути на їхнє сприйняття гри.

Іншою важливою метрикою є рівень утримання користувачів, або *retention rate* [50], що показує, як довго користувачі залишаються активними у грі після першого використання. Високий рівень утримання свідчить про те, що гравці залишаються задоволеними грою, включаючи її цінову політику. Якщо користувачі вважають ціни справедливими та адекватними, вони з більшою ймовірністю продовжать користуватися продуктом. Таким чином, ефективність цінової політики може впливати на тривалість перебування гравців у грі та їх загальне задоволення від використання.

Нарешті, середній дохід на користувача, або *ARPU* (*Average Revenue Per User*) [1], є одним із найпоказовіших критеріїв, що відображає успішність цінової політики з точки зору монетизації. Цей показник демонструє, скільки доходу приносить кожен користувач у середньому, і дозволяє зрозуміти, наскільки оптимальною є цінова політика з позиції отримання прибутку від кожного

окремого користувача. Високий показник ARPU може свідчити про вдало обрану стратегію ціноутворення, яка стимулює користувачів робити покупки без відчуття надмірних витрат.

A/B тестування є однією з основних методик оцінки ефективності цінової політики в мобільних іграх [52]. Суть цього підходу полягає у порівнянні результатів різних варіантів цінових пропозицій за допомогою тестування двох або більше груп користувачів, кожна з яких отримує певну варіацію цінової моделі. Процес A/B тестування починається з формулювання гіпотези, яка на основі попереднього аналізу визначає бажану зміну в ціновій політиці, наприклад, зниження ціни на певний елемент. Користувачі поділяються на контрольну та експериментальну групи, де контрольна група продовжує використовувати поточну цінову модель, а експериментальна отримує нову. Протягом визначеного часу відстежуються основні метрики для обох груп, після чого на основі отриманих даних оцінюється, чи має зміна статистично значущий вплив на показники ефективності. Успішне тестування дозволяє зробити висновок про доцільність впровадження зміни для всіх користувачів.

Основними перевагами A/B тестування є надання вимірюваних результатів і можливість одночасного тестування кількох змінних. Це дозволяє уникнути ризиків, пов'язаних із масштабними змінами, а також забезпечує точність оцінки. Проте, для проведення цього тестування потрібна велика база користувачів, оскільки отримання статистично значущих результатів є суттєвим для прийняття обґрунтованих рішень. Сторонні фактори, наприклад сезонність або маркетингові кампанії, також можуть вплинути на точність результатів тестування.

Окрім A/B тестування, існують інші підходи, які допомагають оцінити ефективність ціноутворення в мобільних іграх. Одним із таких методів є аналіз воронки продажів, що дозволяє визначити, на яких етапах гравці зупиняються і відмовляються від покупки [53]. Це допомагає зрозуміти, чи є ціна занадто великою перешкодою для транзакцій. Також ефективним є когортний аналіз [54], який дозволяє порівнювати поведінку різних груп користувачів (когорт) і їхню реакцію на цінову політику в динаміці. Дослідження через когортний аналіз допомагає

виявити, як зміни цін впливають на довготривале утримання і загальний дохід. Проведення опитувань користувачів може надати якісні дані про те, наскільки справедливою чи привабливою є цінова політика для гравців. Ще одним важливим методом є моделювання цінової еластичності, що дозволяє визначити, як зміни в ціні впливають на обсяг покупок. Це дослідження дає можливість розробникам зрозуміти, наскільки користувачі готові реагувати на зміну цін, і на основі цього точніше прогнозувати поведінку користувачів.

Для проведення аналізу ефективності цінової політики мобільні ігри зазвичай використовують спеціальні аналітичні інструменти, що автоматизують збір даних та здійснюють поведінковий аналіз. До таких інструментів належать Firebase, Appsflyer та Amplitude, які надають можливість проводити A/B тестування, оцінювати поведінку користувачів та аналізувати показники монетизації. Завдяки цим платформам розробники можуть швидко оцінювати результати та приймати обґрунтовані рішення.

Отже, ефективність цінової політики є ключовим фактором успіху підприємства, що впливає на фінансові результати, конкурентоспроможність і задоволеність клієнтів. Її оцінка базується на кількісних (прибуток, маржа, ROI) і якісних (задоволеність клієнтів, сприйняття цінності) методах. Важливо чітко визначати цілі ціноутворення, враховувати ринкові умови, еластичність попиту та імідж продукту. У мобільних іграх використовуються специфічні інструменти, такі як A/B тестування, аналіз воронки продажів та когортний аналіз, для оптимізації цінової стратегії. Інтегральний підхід дозволяє оцінити вплив ціноутворення на бізнес і розробити стратегії його вдосконалення.

1.4. Нормативно-правове регулювання відносин у сфері формування цінової політики

Цінова політика є ключовим елементом економічної стратегії держави, що впливає на стабільність ринку, конкурентоспроможність підприємств та добробут населення. В Україні нормативно-правове регулювання ціноутворення здійснюється через комплекс законодавчих актів, які визначають принципи, методи

та механізми встановлення цін. Законодавство про ціни і ціноутворення ґрунтується на Конституції України та складається з Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України, Податкового кодексу України, законів України «Про природні монополії», «Про захист економічної конкуренції», цього Закону та інших нормативно-правових актів.

Основним нормативним актом, що регулює відносини у сфері ціноутворення, є Закон України «Про ціни і ціноутворення» від 21 червня 2012 року № 5007-VI [12]. Цей закон визначає основні засади цінової політики і регулює відносини, що виникають у процесі формування, встановлення та застосування цін, а також здійснення державного контролю (нагляду) та спостереження у сфері ціноутворення. Його метою є встановлення чітких правил ціноутворення, які сприяють розвитку ринкової економіки, забезпечують соціальний захист населення та створюють умови для ефективного функціонування суб'єктів господарювання. Закон поширюється на всі економічні суб'єкти, що здійснюють діяльність на території України, незалежно від форми власності та підпорядкування.

Державна цінова політика є складовою частиною державної економічної та соціальної політики і спрямована на забезпечення:

- 1) розвитку національної економіки та підприємницької діяльності;
- 2) протидії зловживанню монопольним (домінуючим) становищем у сфері ціноутворення;
- 3) розширення сфери застосування вільних цін;
- 4) збалансованості ринку товарів та підвищення їх якості;
- 5) соціальних гарантій населенню в разі зростання цін;
- 6) необхідних економічних гарантій для виробників;
- 7) орієнтації цін внутрішнього ринку товарів на рівень цін світового ринку.

Одним із ключових положень закону є визначення принципів державної цінової політики. Закон наголошує на необхідності гармонійного поєднання ринкових механізмів із державним регулюванням. Вільні ціни, що формуються суб'єктами господарювання на основі попиту і пропозиції, є базовим інструментом ринкової економіки. Водночас держава зберігає за собою право втручатися у

ціноутворення у разі необхідності, зокрема для захисту споживачів, регулювання ринкових дисбалансів та протидії монопольним зловживанням. З цією метою запроваджуються державні регульовані ціни, що встановлюються на певні види товарів і послуг за рішенням Кабінету Міністрів України.

Важливим аспектом закону є чітке визначення повноважень органів державної влади у сфері ціноутворення. Кабінет Міністрів України не лише визначає основні напрями державної цінової політики, але й затверджує методики розрахунку регульованих цін. Органи місцевого самоврядування, у свою чергу, мають повноваження встановлювати ціни на комунальні послуги та здійснювати контроль за їх дотриманням. Таким чином, закон забезпечує взаємодію центральних і місцевих органів влади для ефективного регулювання ціноутворення на різних рівнях.

Окрему увагу приділено механізмам державного контролю та відповідальності за порушення законодавства у сфері ціноутворення. Закон визначає перелік органів, уповноважених здійснювати контроль, а також встановлює санкції за неправомірне формування чи застосування цін. До таких санкцій належать штрафи, а у випадку систематичних порушень – адміністративно-господарські стягнення. Це дозволяє забезпечити дотримання правил гри на ринку, захищаючи права споживачів та інтереси держави.

Крім того, Господарський кодекс України містить положення щодо державного регулювання цін, зокрема стаття 191 [13] визначає випадки встановлення державних фіксованих та регульованих цін, а також повноваження органів влади у цій сфері.

Законом України «Про захист економічної конкуренції» [14] визначено особливості формування цін у контексті забезпечення добросовісної конкурентної поведінки. Зокрема, визначено особливості формування антиконкурентних узгоджених дій суб'єктів господарювання у контексті ціноутворення.

Ціна є також предметом державного регулювання суб'єктів природних монополій. Відповідно до Закону України «Про природні монополії» [15]. Відповідно до Закону, природна монополія – стан товарного ринку, при якому

задоволення попиту на цьому ринку є більш ефективним за умови відсутності конкуренції внаслідок технологічних особливостей виробництва (у зв'язку з істотним зменшенням витрат виробництва на одиницю товару в міру збільшення обсягів виробництва), а товари (послуги), що виробляються суб'єктами природних монополій, не можуть бути замінені у споживанні іншими товарами (послугами), у зв'язку з чим попит на цьому товарному ринку менше залежить від зміни цін на ці товари (послуги), ніж попит на інші товари (послуги). Таким чином, врегулювання особливостей ціноутворення у діяльності природних монополій має свою специфіку, що визначається відповідним законодавчим актом.

Важливу роль у регулюванні цін відіграють підзаконні акти, такі як постанови Кабінету Міністрів України, які встановлюють порядок формування та застосування цін на окремі види товарів і послуг. Наприклад, постанови щодо регулювання цін на лікарські засоби, енергоносії та комунальні послуги.

Кабінет Міністрів України здійснює загальне керівництво у сфері ціноутворення, визначає перелік продукції та послуг, на які встановлюються державні ціни, та затверджує відповідні методики їх розрахунку. Органи місцевого самоврядування мають повноваження встановлювати комунальні ціни на продукцію та послуги, що виробляються комунальними підприємствами, а також контролювати їх застосування.

Державна служба статистики України здійснює моніторинг цінової ситуації на ринку та надає відповідні аналітичні дані для прийняття управлінських рішень.

Питання правового регулювання у сфері ціноутворення широко вивчалось українськими дослідниками. Стаття Луцик А.С. «Цінова політика держави та правове регулювання цін та ціноутворення» [16] досліджує питання правового регулювання цінової політики в Україні, зокрема в контексті Закону «Про ціни і ціноутворення» (2012). У ній розглядаються основні положення закону, класифікація цін (вільні та державні регульовані), а також аспекти державного впливу на ціноутворення.

Автор акцентує увагу на соціальній складовій ціноутворення, зокрема через запровадження компенсаційних виплат і субсидій для малозабезпечених верств

населення. Державне регулювання спрямоване на товари соціальної значущості або такі, що мають вплив на загальний рівень цін. У статті висвітлюється й механізм декларування зміни цін, який дозволяє контролювати ринок без прямого втручання в процес ціноутворення.

Автор наголошує на недоліках реалізації закону, зокрема на непрозорості механізмів відшкодування різниці між економічно обґрунтованою та державно регульованою ціною. Це створює ризики для суб'єктів господарювання, які виробляють товари за заниженими цінами. Також підкреслюється необхідність вдосконалення законодавства та запровадження чесних правил гри для підтримки ринкових відносин.

Стаття загалом наголошує на балансі між ринковими механізмами ціноутворення та соціально-економічними функціями держави, але зазначає, що для ефективної реалізації закону потрібне чіткіше врегулювання правових та економічних механізмів.

У досліджуваній темі також важливо розглянути і міжнародний досвід. У Сполучених Штатах Америки ціноутворення переважно регулюється ринковими механізмами, однак у деяких секторах, таких як енергетика та охорона здоров'я, держава встановлює певні обмеження та стандарти. Зокрема, Федеральна комісія з регулювання енергетики (FERC) контролює тарифи на міждержавні енергетичні послуги.

У Європейському Союзі спільна торговельна політика передбачає координацію цінової політики між країнами-членами, особливо у сфері сільського господарства та енергетики. ЄС встановлює спільні стандарти та регламенти, що впливають на формування цін, забезпечуючи баланс між ринковими механізмами та державним регулюванням [17].

Цікавить також досвід Франції, де знаходиться головний офіс компанії Gameloft. Нормативно-правове регулювання формування цінової політики у Франції базується на розвинутій системі законодавства, що охоплює антимонопольні положення, механізми регулювання конкуренції та захист прав споживачів. Основний акцент робиться на створенні умов для чесної конкуренції,

підтримання стабільного рівня цін і запобігання ціновим маніпуляціям. Наприклад, французьке антимонопольне законодавство включає положення Загального податкового кодексу, що забезпечують контроль над трансфертним ціноутворенням, особливо у відносинах з юрисдикціями з низьким оподаткуванням. Значна роль у регулюванні відведена директивам ЄС, що встановлюють принципи єдиного ринку.

Окрім законодавства, уряд Франції запроваджує низку адміністративних заходів, спрямованих на регулювання ринків у стратегічних галузях, таких як енергетика чи продовольство. Як зазначають дослідники, державна політика активно регулює ціноутворення у сфері охорони здоров'я через встановлення обмежень на ціни на медикаменти та медичні послуги. Водночас, важливу роль відіграють органи, що контролюють дотримання правил конкуренції, такі як Антимонопольна служба Франції.

Таким чином, український підхід до регулювання цінової політики, заснований на балансі ринкових механізмів та державного втручання, свідчить про значну роль законодавчих ініціатив у встановленні «правил гри» для бізнесу. Закон України «Про ціни і ціноутворення» демонструє, що стабільне нормативно-правове середовище є необхідною умовою для успішного функціонування суб'єктів господарювання, включаючи міжнародні компанії на кшталт Gameloft. Особливо це важливо у контексті розробки інноваційних рішень для таких цифрових продуктів, як мобільні ігри.

Досвід міжнародних ринків, таких як Франція чи ЄС, показує, що ефективна цінова політика передбачає інтеграцію антимонопольних інструментів, регулювання трансфертного ціноутворення та врахування специфіки споживчих ринків. Зокрема, у Франції функціонують гнучкі моделі контролю над цінами, спрямовані на підтримання конкуренції та стабільності, що особливо актуально для динамічних ринків ігор.

У випадку адаптації цінової політики для ринків країн, що розвиваються, досвід України, який підкреслює важливість врахування купівельної спроможності населення та соціальної значущості товарів, може стати базисом для стратегії

Gameloft. Наприклад, моделі диференціації цін або застосування пільгових механізмів можуть забезпечити доступність ігор для ширшої аудиторії, одночасно підвищуючи рівень монетизації.

Наукові дослідження свідчать про ефективність моделей ціноутворення, орієнтованих на сегментування ринків за критеріями споживчих уподобань та економічних можливостей. Це корелює із завданнями фірм, що прагнуть інтегруватися у ринки країн, що розвиваються, шляхом гнучкого ціноутворення.

Таким чином, аналіз нормативно-правового регулювання цін в Україні та міжнародний досвід дозволяють сформулювати висновок, що інтеграція елементів державного регулювання із гнучкими ринковими механізмами створює умови для забезпечення стабільності ринкових відносин, підвищення доступності товарів для споживачів та ефективності цінової політики компаній на глобальному рівні.

Висновки до розділу 1

Результати теоретичного дослідження поняття ціноутворення в цілому та ціноутворення в мобільних іграх дозволяють глибоко зрозуміти ключові елементи, які впливають на формування ефективного ціноутворення в умовах динамічного ринку. Цей аналіз розкриває сутність цінової політики як комплексного управлінського інструменту, що поєднує як стратегічні, так і тактичні підходи, спрямовані на забезпечення фінансової стабільності, конкурентоспроможності та адаптивності підприємства на ринку мобільних ігор.

Аналіз поняття цінової політики показав, що вона є не лише методом установлення цін на продукцію, але й виконує функцію важливого механізму впливу на ринкову поведінку споживачів, створюючи значну додаткову цінність та підвищуючи привабливість продукту. Крім того, структуру цінової політики підприємства розглянуто як систему стратегічних та тактичних заходів. Виявлено, що для ефективного ціноутворення в умовах цифрової економіки слід враховувати специфіку мобільних ігор, зокрема високу еластичність попиту та конкурентне середовище. Значна увага приділена витратному, конкурентному та споживчому методам формування ціни, що дозволяють підприємству ефективно реагувати на

зміни ринку.

У підрозділі 1.2 розглянуто систему управління ціновою політикою, яка включає стратегічний рівень, орієнтований на досягнення довгострокових цілей компанії, таких як закріплення ринкової частки або підвищення лояльності користувачів, та тактичний рівень, що дозволяє швидко адаптувати ціни до змін у попиті або дій конкурентів. Зокрема, обґрунтовано необхідність застосування динамічного ціноутворення в мобільних іграх, яке дозволяє оперативно коригувати цінові параметри відповідно до реакцій користувачів і змін у ринковій ситуації. Детально проаналізовано особливості поведінки користувачів мобільних ігор та їх вплив на формування цінової політики. Встановлено, що для успішного ціноутворення в мобільних іграх важливо враховувати психологічні аспекти, зокрема чутливість користувачів до цін, їхню готовність до витрат на додатковий контент та особливості сприйняття різних моделей монетизації.

Методичні засади оцінки ефективності цінової політики, розглянуті у підрозділі 1.3, спрямовані на комплексний аналіз впливу цінових стратегій на фінансові показники підприємства, такі як рентабельність продажів, рівень прибутковості, обсяги продажів та конкурентоспроможність. Було визначено, що ефективне ціноутворення повинно враховувати як кількісні фінансові показники, так і якісні аспекти, зокрема рівень задоволеності користувачів. Комплексна оцінка дозволяє підприємству визначити ефективність цінової політики та адаптувати стратегію для досягнення оптимальних результатів на ринку. Зокрема, досліджено, що інтеграція фінансових показників з поведінковими та конкурентними аспектами є найбільш об'єктивним підходом для оцінки загальної ефективності цінової політики.

Аналіз нормативно-правового регулювання ціноутворення в Україні та міжнародного досвіду свідчить про необхідність гармонійного поєднання ринкових механізмів із державним втручанням для забезпечення стабільності ринку та соціального захисту. Законодавчі ініціативи України, як-от Закон «Про ціни і ціноутворення», підкреслюють важливість врахування купівельної спроможності населення, що є цінним орієнтиром для адаптації цінової політики

Gameloft до ринків, що розвиваються. Міжнародний досвід, зокрема Франції, демонструє ефективність диференційованих підходів до ціноутворення, спрямованих на підтримку конкуренції та доступності продуктів, що може стати основою стратегії адаптації мобільних ігор для нових ринків.

Таким чином, аналіз теоретичних засад управління ціновою політикою розробника мобільних ігор виявив, що ефективне ціноутворення на цьому ринку має ґрунтуватися на гнучких стратегічних підходах та глибокому розумінні поведінки користувачів. Основні результати розділу свідчать про те, що успішна цінова політика для мобільних ігор потребує інноваційного підходу до управління цінами, враховуючи специфічні ринкові умови, такі як висока конкуренція та культурні особливості різних регіонів, що в кінцевому підсумку підвищує задоволеність користувачів і забезпечує стабільне зростання доходів компанії на міжнародному ринку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЦІНОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ «ГЕЙМЛОФТ»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства ТОВ «Геймлофт»

Об'єктом дослідження цієї магістерської роботи є ТОВ «Геймлофт», що входить до складу міжнародної корпорації Gameloft SE, яка спеціалізується на розробці та випуску мобільних ігор.

Gameloft SE – це французька компанія з розробки відеоігор, яка має головний офіс у Парижі. Вона була заснована у грудні 1999 року одним із співзасновників Ubisoft – Мішелем Гільємотом. Заснування Gameloft відбулося в період, коли мобільні технології почали швидко розвиватися, а мобільні ігри починали привертати увагу гравців у всьому світі. Від самого початку компанія орієнтувалася на створення та випуск відеоігор для мобільних пристроїв, консолей та персональних комп'ютерів, що дозволило їй згодом зайняти провідні позиції у цій сфері та забезпечити глобальне охоплення.

Раніше Gameloft була публічною компанією, акції якої котирувалися на Паризькій фондовій біржі, що відкривало доступ до капіталу від інвесторів та сприяло її швидкому розвитку на ранніх етапах діяльності. Проте у 2016 році Gameloft була придбана медіаконгломератом Vivendi, що стало значним кроком для компанії та забезпечило їй підтримку великого гравця у світовій медіаіндустрії. Vivendi є одним з найбільших медіаконгломератів у світі, до складу якого входять компанії з різних галузей: від музики та кінематографу до телекомунікацій.

Придбання компанії проходило поетапно. У жовтні 2015 року французький медіаконгломерат Vivendi оголосив про придбання 6,2% [55] акцій Gameloft, що стало початком процесу значних змін у власності компанії. Лише через кілька днів ця частка була збільшена до 10,2%, що свідчило про рішучий інтерес Vivendi до Gameloft. До лютого 2016 року Vivendi вже володіла 30% акцій компанії, що дало

їй можливість ініціювати агресивне поглинання Gameloft. Згідно з вимогами французького законодавства, Vivendi розпочала тендерну пропозицію для придбання додаткових акцій, намагаючись отримати контрольний пакет.

На цей час рада директорів Gameloft відкрито закликала акціонерів не продавати свої акції Vivendi, сподіваючись запобігти примусовому поглинанню. Проте до травня 2016 року Vivendi вдалося заручитися підтримкою більшості акціонерів, що дало їй змогу просувати процес поглинання вперед. Завершення угоди відбулося 1 червня 2016 року, коли Vivendi досягла абсолютної більшості, придбавши 56% акцій Gameloft, і таким чином остаточно стала власником контрольного пакета. [57] Співробітникам Gameloft було направлено відкрите звернення, у якому їх вітали у складі нової корпорації.

Аналізуючи це поглинання, багато аналітиків припустили, що цей крок був лише першим у стратегічному плані Vivendi, який передбачав також можливе придбання Ubisoft – іншої компанії, заснованої Мішелем Гільємотом і його братами. На той момент Vivendi володіла лише 17,7% акцій Ubisoft, що дозволило їм мати міноритарний пакет акцій [58]. Усвідомлюючи загрозу для Ubisoft, Мішель Гільємот прийняв рішення залишити посаду в Gameloft і приєднатися до свого брата Іва Гільємота, очільника Ubisoft, щоб запобігти можливому захопленню цієї компанії.

8 червня брати Гільємот офіційно оголосили про вимушений продаж своєї частки у Gameloft на користь Vivendi. Ця угода дозволила Vivendi отримати ще 21,7% капіталу Gameloft. Після остаточного відходу Гільємота з Gameloft 29 червня Vivendi сформувала нову раду директорів компанії, призначивши на посаду голови та генерального директора Gameloft головного операційного директора Vivendi Стефана Руссея. Крім того, новий фінансовий директор Gameloft, де Рошфор, взяв на себе управління 39 дочірніми підприємствами компанії. На той момент частка Vivendi у капіталі Gameloft становила 95,94%, що забезпечило їй майже повний контроль над компанією.

Після придбання компанії Gameloft медіаконгломератом Vivendi, французький розробник мобільних ігор зазнав значних змін, які суттєво вплинули

на всі аспекти його діяльності. Це поглинання стало реальністю у 2016 році, і його наслідки мали як позитивний, так і негативний характер, що визначило майбутнє компанії, її стратегію, ресурси та корпоративну культуру.

З позитивного боку, Gameloft отримала значний доступ до фінансових ресурсів Vivendi, що дозволило компанії масштабувати свої розробки та впроваджувати інноваційні технології. Завдяки цьому Gameloft змогла значно покращити якість графіки, ігрового процесу та багатокористувацьких функцій, що є критично важливими в умовах високої конкуренції на ринку мобільних ігор. Крім того, Vivendi забезпечила доступ до своїх численних медійних платформ, відкривши Gameloft можливості для крос-медійних інтеграцій. Це дозволило інтегрувати продукти компанії у ширший контекст медійного контенту, що сприяло залученню нових аудиторій. Наприклад, кампанії просування нових ігор Gameloft тепер проводилися з використанням каналів Vivendi, таких як Universal Music Group або Canal+, що забезпечило зростання впізнаваності бренду на глобальному рівні.

Проте разом із фінансовими та організаційними вигодами поглинання принесло й суттєві виклики. Gameloft втратила значну частину своєї незалежності, яка була однією з головних характеристик її корпоративної культури. До придбання компанія мала можливість самостійно визначати стратегію розвитку та експериментувати з новими підходами до розробки ігор. Однак після інтеграції у структуру Vivendi вона стала підконтрольною великій корпорації з власними стратегічними цілями, орієнтованими на максимізацію прибутку. Втрата автономії стала очевидною після відходу Мішеля Гільємота, одного із засновників компанії, чия керівна роль була символом інноваційного духу Gameloft. Його звільнення стало переломним моментом, що ознаменував перехід компанії до більш корпоративного управління, спрямованого на досягнення фінансових показників, визначених Vivendi.

Тиск на досягнення комерційних цілей також позначився на креативності Gameloft. Vivendi, як великий медіаконгломерат, традиційно орієнтується на мінімізацію ризиків і створення продуктів, що гарантовано приносять прибуток. Це

призвело до того, що Gameloft почала переходити на масовий підхід у розробці ігор, фокусуючись на широкій аудиторії замість створення унікальних продуктів для вузьких сегментів гравців. Такий підхід, хоча й збільшив комерційний успіх компанії, призвів до втрати частини її ідентичності, яка раніше приваблювала користувачів своєю інноваційністю та творчим підходом.

Окрім цього, високий рівень залежності від ресурсів Vivendi створив нові виклики у довгостроковій перспективі. Наприклад, попри покращення фінансових можливостей, компанія зіткнулася з вимогами оптимізувати витрати та підвищувати прибутковість, що вплинуло на якість деяких ігрових проєктів. Крім того, частина співробітників Gameloft відчула негативний вплив змін у корпоративній культурі. Замість атмосфери свободи та інновацій, яка раніше домінувала у компанії, з'явилися жорсткіші корпоративні рамки, що вплинули на мотивацію та залученість команди.

Gameloft також почала використовувати більш масштабні виробничі потужності та інфраструктуру Vivendi, включаючи передові сервери та технології для забезпечення стабільності багатокористувацьких режимів і високої якості ігрового контенту. Хоча це позитивно вплинуло на технічну сторону продуктів, такі інвестиції нерідко супроводжувалися скороченням витрат на менш популярні проєкти, що призвело до їх закриття.

Останні роки Gameloft активно розвивала свою інфраструктуру, і сьогодні компанія володіє мережею з 12 студій розробки, розташованих у різних країнах по всьому світу. Така широка географія дозволяє їй не лише забезпечувати постійну розробку нових продуктів і своєчасні оновлення, але й адаптувати свої ігри до специфіки різних регіональних ринків, що особливо важливо для нашої теми дослідження. Відповідно, наявність студій в різних куточках світу сприяє оптимізації процесу розробки завдяки можливості швидкого обміну досвідом і використанню міжнародної експертизи.

Перелік міст, в яких знаходяться студії компанії, включає наступні: Барселона, Бухарест, Харків, Монреаль, Брісбен, Львів, Софія, Торонто, Сайгон, Ханой, Джек'ярта, Париж.

З 2013 року Gameloft почала закривати деякі студії, що супроводжувалося масовими звільненнями. Наприклад, у січні 2013 року було закрито студію в Індії (Гайдерабад), внаслідок чого 250 людей залишилися без роботи. У 2015 році компанія закрила ще декілька студій, зокрема в Токіо, Нью-Йорку та Сіетлі, пояснивши ці дії необхідністю зменшення витрат після чистих збитків у розмірі 16,6 мільйонів євро за фінансовий рік. Загалом у 2015 році було закрито сім студій.

Подальше скорочення студій продовжилося і в наступні роки. У січні 2016 року було закрито студію в Окленді, що на той час була найбільшою ігровою студією Нової Зеландії, а в квітні 2016 року – студію у Валенсії, Іспанія.

Згодом Gameloft продовжила скорочення та реорганізацію, закриваючи підрозділи та звільняючи персонал у різних країнах. У 2024 році компанія звільнила 38 працівників у Львові та скоротила частину персоналу в Торонто, а 10 липня 2024 року закрила офіс у Клузі, Румунія, звільнивши 136 працівників. На основі цієї інформації можна зробити висновок, що організаційна структура Gameloft побудована на принципах гнучкості та адаптивності до економічних умов і змін на ринку. Компанія не лише відкриває нові офіси у стратегічно важливих місцях, але й готова закривати студії, якщо вони перестають бути прибутковими або не відповідають корпоративним цілям скорочення витрат. Такий підхід свідчить про прагматичне ставлення до управління ресурсами, але також може вказувати на високий рівень нестабільності для працівників, що може негативно впливати на корпоративну культуру та рівень задоволеності персоналу.

Забезпечення стабільного зростання компанії та утримання провідних позицій у галузі мобільних ігор є одним з головних стратегічних завдань Gameloft. Для цього компанія активно інвестує у вдосконалення технологічних процесів, залучення новітніх рішень у галузі штучного інтелекту та покращення обслуговування клієнтів. Також компанія прагне дотримуватися високих стандартів якості та безпеки даних, що є критично важливими в умовах глобального розширення цифрових послуг.

ТОВ «Геймлофт», що виступає об'єктом дослідження у даній магістерській роботі, є юридичною особою, зареєстрованою відповідно до чинного

законодавства України. ТОВ «Геймлофт» є дочірнім підприємством міжнародної корпорації Gameloft.

ТОВ «Геймлофт» було зареєстровано 19.03.2007 р. в м. Харків. Засновником та власником 100 % статутного фонду є Європейське товариство «Геймлофт» (Франція). Основними видами діяльності ТОВ «Геймлофт» визначено наступні:

63.11 Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність (основний);

58.21 Видання комп'ютерних ігор;

62.01 Комп'ютерне програмування;

62.02 Консультування з питань інформатизації;

62.03 Діяльність із керування комп'ютерним устаткуванням;

62.09 Інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем;

73.11 Рекламні агентства;

73.12 Посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації;

73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки;

82.20 Діяльність телефонних центрів;

63.12 Веб-портали;

77.33 Надання в оренду офісних машин і устаткування, у тому числі комп'ютерів.

Місією ТОВ «Геймлофт» є створення високоякісних ігор, що дарують захопливий ігровий досвід користувачам у всьому світі, забезпечуючи їм доступ до інноваційних розваг у будь-який момент та в будь-якому місці. Основними завданнями підприємства є:

- 1) розробка ігор, які відповідають найвищим стандартам якості та безпеки;
- 2) підтримка стабільної роботи ігрових серверів для багатокористувацьких режимів;
- 3) розробка та вдосконалення адаптивних моделей ціноутворення для різних ринків;
- 4) забезпечення ефективного захисту персональних даних користувачів

відповідно до міжнародних стандартів.

Цілі ТОВ «Геймлофт» включають, серед іншого:

- забезпечення інноваційних підходів до створення ігор з урахуванням глобальних тенденцій та запитів користувачів;
- розробку конкурентоспроможної продукції для різних сегментів ринку;
- збільшення частки компанії на нових та вже існуючих ринках;
- залучення сучасних технологій, включаючи штучний інтелект та аналітичні інструменти для покращення користувацького досвіду;
- постійне підвищення рівня професійної підготовки фахівців компанії;
- впровадження екологічно дружніх та енергоефективних підходів до розробки та експлуатації ігрових продуктів.

Серед ключових постачальників ТОВ «Геймлофт» варто відзначити постачальників технологій, зокрема серверного обладнання для багатокористувацьких ігор, а також спеціалізованих програмних продуктів для обробки графіки, анімації та даних. ТОВ «Геймлофт» співпрацює з такими компаніями, як Amazon Web Services (AWS), Google Cloud Platform та Microsoft Azure, щоб забезпечити стабільну роботу своїх багатокористувацьких ігор. Використовуючи сервіси на кшталт AWS GameLift і Azure PlayFab, компанія може швидко масштабувати сервери під час пікових навантажень. Для аналізу поведінки гравців та оптимізації ігрового процесу Gameloft застосовує Google BigQuery та Azure Synapse Analytics.

Графіка та анімація створюються за допомогою інструментів Autodesk Maya та 3ds Max, а ігрові рушії Unity та Unreal Engine допомагають розробляти якісні ігрові світи. Для швидкої доставки контенту та оновлень використовується Akamai CDN, що зменшує затримки для гравців у різних регіонах.

Для створення візуального контенту Gameloft застосовує Adobe Photoshop та After Effects, а командну роботу та планування проєктів координує через Jira та Confluence від Atlassian. Такий технологічний стек допомагає ТОВ «Геймлофт» підтримувати високу якість, надійність і стабільність своїх ігор на глобальному ринку.

Споживачами продукції ТОВ «Геймлофт» є користувачі мобільних платформ у всьому світі, причому компанія орієнтується як на ринки, що розвиваються, так і на розвинені ринки з високою купівельною спроможністю.

Основні конкуренти Gameloft включають інші великі компанії-розробники мобільних ігор, такі як Electronic Arts, Tencent Games та Zynga, а також незалежні студії, що активно впроваджують інновації у сфері мобільного геймінгу.

Організаційна структура корпорації Gameloft є багаторівневою та відповідає особливостям міжнародної корпорації з численними філіями. Після придбання Vivendi компанія Gameloft отримала нову структуру управління, підпорядковану централізованій корпоративній системі. Керівництво здійснюється через головний офіс у Парижі, де приймаються ключові рішення, що стосуються стратегічного розвитку, фінансового управління та загальної політики. Оперативне управління студіями в інших країнах делегується місцевим керівникам, які підзвітні центральному офісу. Така структура забезпечує вертикальні зв'язки, що дозволяє Gameloft ефективно координувати діяльність своїх міжнародних підрозділів.

Окрім вертикальних зв'язків між головним офісом та регіональними студіями, в компанії також функціонують горизонтальні зв'язки, які полегшують комунікацію та обмін досвідом між окремими студіями. Це особливо важливо для проєктів, які розробляються спільно кількома студіями. Наприклад, студії в Харкові та Львові можуть співпрацювати над однією грою, розподіляючи завдання між командами, що забезпечує швидше та більш якісне виконання проєктів. Gameloft реалізує основні функції управління, які включають планування, організацію, мотивацію, контроль і координацію. Функція планування зосереджена на розробці коротко- та довгострокових стратегій розвитку ігор та виведенні нових продуктів на ринок. Ця функція виконується в головному офісі, де визначаються пріоритетні проєкти та розподіляються ресурси.

Організаційна функція реалізується через розподіл обов'язків між студіями, де кожна з них має свою спеціалізацію. Наприклад, окремі студії можуть зосереджуватися на розробці ігор для певних платформ, або на певних аспектах ігрового процесу, таких як графіка чи багатокористувацький режим. Мотиваційна

функція включає заходи, спрямовані на забезпечення продуктивності працівників, хоча високі навантаження та вимоги можуть також створювати значний стрес серед співробітників, що часом призводить до незадоволення роботою.

На чолі ТОВ «Геймлофт» стоїть менеджер студії, який відповідає за адміністративну діяльність. Цей менеджер координує роботу бек-офісу, до функцій якого належать бухгалтерський облік, управління офісом, організація загальноадміністративних процесів і забезпечення студії всім необхідним для ефективного функціонування. Менеджер ТОВ «Геймлофт» працює над тим, щоб усі процеси, пов'язані з управлінням ресурсами та внутрішньою організацією, були чітко структуровані та підтримували щоденну діяльність компанії.

Важливу роль у Gameloft відіграють віце-президенти з напрямку Live Games (VP Live Games), які відповідають за стратегічний розвиток і управління іграми. У компанії є два VP Live Games, кожен з яких керує кількома іграми. Вони розробляють і реалізують стратегію для своїх продуктів, визначають ключові цілі, планують оновлення, займаються питаннями монетизації та загальною стратегією розвитку. VP Live Games також підтримують зв'язок з менеджерами ігор та координують їхню роботу, забезпечуючи ефективну реалізацію стратегічних завдань для кожної гри.

Крім того, в компанії є кілька ключових функціональних напрямів, до яких входять монетизація, розробка, 2D-дизайн, 3D-дизайн, тестування та проджект-менеджмент. Кожен із цих напрямів має свого директора, який відповідає за стратегічне управління в межах своєї спеціалізації. Директор забезпечує загальний розвиток напрямку, встановлює цілі, стандарти якості та контролює їх виконання. Під керівництвом кожного директора працюють лінійні менеджери, які займаються оперативним управлінням своїми командами, організовуючи щоденну діяльність співробітників, забезпечуючи їх необхідними ресурсами, слідкуючи за дотриманням термінів і досягненням поставлених завдань.

Для кожної гри призначаються менеджери гри, які безпосередньо підпорядковуються VP Live Games. Менеджери гри відповідають за реалізацію стратегії, встановленої віце-президентом, та здійснюють оперативне управління

усіма аспектами своєї гри. Вони координують взаємодію між командами різних напрямків, включаючи монетизацію, дизайни, розробку та тестування, щоб забезпечити повну інтеграцію всіх елементів гри та підтримувати її актуальність і конкурентоспроможність на ринку. Менеджери гри забезпечують чіткий зворотний зв'язок з VP Live Games, регулярно звітуючи про результати роботи, досягнуті цілі та можливі виклики.

Ця організаційна структура сприяє чіткому розподілу відповідальності та функцій, що дозволяє Gameloft забезпечувати ефективну координацію між різними командами, підтримувати якість продуктів та гнучко реагувати на зміни ринку. Такий підхід також сприяє інтеграції стратегічних та оперативних аспектів управління, що є критично важливим для компанії, яка працює в умовах високої конкуренції та швидкого технологічного розвитку.

Функція контролю в Gameloft реалізується через багатоетапний процес, який включає регулярний моніторинг результатів роботи студій, контроль виконання поставлених завдань та оцінку відповідності результатів встановленим корпоративним стандартам якості. Особливістю цього процесу є високий рівень інтеграції між місцевими керівниками студій та управлінцями центрального офісу, що забезпечує ефективність та послідовність у реалізації стратегічних і тактичних цілей компанії.

Ключовим елементом цього контролю є щоквартальні зустрічі між менеджерами студій та представниками центрального офісу. На цих зустрічах кожна студія, в т.ч. ТОВ «Геймлофт», презентує детальний звіт про фінансові результати роботи своїх ігрових проєктів, включаючи аналіз доходів, витрат та досягнення ключових показників ефективності (KPI). Учасники також обговорюють проблеми, з якими стикнулися проєкти протягом кварталу, причини їх виникнення та пропонують конкретні рішення для їх усунення. Крім того, на цих зустрічах анонсуються майбутні зміни в іграх, такі як оновлення контенту, нові ігрові механіки чи маркетингові ініціативи, що забезпечує стратегічне планування та прозорість у прийнятті рішень.

Паралельно функція контролю реалізується через щотижневі зустрічі

керівництва студій, на яких розглядаються оперативні питання, пов'язані з поточною діяльністю. Ці зустрічі дозволяють оперативно реагувати на виклики, обговорювати стан виконання завдань та забезпечувати належний рівень координації між командами розробників, тестувальників та маркетологів. Такий підхід сприяє зниженню ризиків затримок у розробці та підвищенню загальної ефективності студій.

Основні бізнес-процеси ТОВ «Геймлофт» пов'язані з розробкою, маркетингом та продажем ігор, а також управлінням кадрами і фінансами. Розробка ігор включає концептуалізацію, проєктування, тестування та впровадження продукту. Взаємозв'язок між цими етапами забезпечується ретельною координацією між командами розробників, дизайнерів, тестувальників та менеджерів проєктів. У свою чергу, маркетингові процеси охоплюють рекламні кампанії, зв'язки з громадськістю, просування ігор на платформах App Store та Google Play. Це дозволяє Gameloft утримувати високу популярність своїх продуктів на глобальному ринку.

Фінансовий процес управління включає бюджетування проєктів, контроль витрат, розподіл доходів від продажів ігор та управління фінансовими ризиками. Gameloft також активно займається кадровим управлінням, залучаючи фахівців з різних країн, що допомагає їй створювати інтернаціональну робочу силу з багатим досвідом. Всі ці бізнес-процеси тісно пов'язані між собою: наприклад, фінансові обмеження можуть впливати на маркетингові активності, а кадрові процеси — на якість розробки та швидкість реалізації проєктів.

Основну інформацію про ТОВ «Геймлофт» узагальнено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Організаційно-правова інформація про ТОВ «Геймлофт»

Ознака	Характеристика
1	2
Регіон	Харківська обл., м. Харків
Власник	ЄВРОПЕЙСЬКЕ ТОВАРИСТВО «ГЕЙМЛОФТ» (Франція, 100% власності)
Директор	Піліна Світлана Григорівна

Продовження табл. 2.1

1	2
Розмір статутного капіталу	2921,2 тис. грн.
Класифікаційні ознаки	ЄДРПОУ 34951934 КВЕД 63.11; 58.21; 62.01; 62.02; 62.03; 62.09; 73.11; 73.12; 73.20; 82.20; 63.12; 77.33
Об'єкт господарської діяльності	Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність; розробка комп'ютерних ігор
Покупці	Користувачі мобільних платформ
Постачальники	Amazon, Google, Microsoft, Adobe, Atlassian та ін.
Конкуренти	Electronic Arts, Tencent Games та Zynga

Отже, ТОВ «Геймлофт» є дочірнім підприємством міжнародної корпорації Gameloft, що має головний офіс у Парижі. ТОВ «Геймлофт» було зареєстровано у 2007 р. у м. Харків, основна діяльність пов'язана із розробкою комп'ютерних та мобільних ігор. Основні контрагенти підприємства – це провідні корпорації, що постачають програмне забезпечення, а також користувачі мобільних платформ.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Геймлофт»

Фінансово-економічний стан підприємства оцінюється через аналіз основних фінансових показників, їх змін у часі та ідентифікацію проблемних аспектів, які можуть впливати на його діяльність. На основі представлених даних у таблицях фінансової звітності за 2021–2023 роки було проведено аналіз показників, що відображають дохідність, рентабельність, структуру активів і пасивів, а також ефективність використання ресурсів. Розглянемо основні економічні показники діяльності підприємства, подані в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Основні економічні показники діяльності ТОВ «Геймлофт»

№	Показник	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
		2021	2022	2023	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7
1	Чистий дохід, тис. грн.	438606,00	549005,00	625873,00	187267,00	42,70
2	Валовий прибуток, тис. грн.	438573,00	548089,00	622944,00	184371,00	42,04

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7
3	Чистий прибуток, тис. грн.	15847,00	39135,00	33254,00	17407,00	109,84
4	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	59159,50	93718,00	118084,00	58924,50	99,60
5	Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	13429,50	15843,00	20256,00	6826,50	50,83
6	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	45730,00	77875,00	97828,00	52098,00	113,93
7	Середньооблікова чисельність працівників та контракторів, осіб	395	418	441	46	11,65
8	Фондовіддача	41,72	35,42	31,48	-10,24	-24,54
9	Фондомісткість	0,02	0,03	0,03	0,01	50,0
10	Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	1110,39	1313,40	1419,21	308,82	27,81
11	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	9,59	7,05	6,40	-3,19	-33,26

Загальний фінансовий аналіз підприємства за період 2021–2023 років демонструє стійку тенденцію до покращення основних економічних показників, але одночасно вказує на певні проблеми, які потребують стратегічного вирішення. Деталізація динаміки змін ключових показників дозволяє визначити можливі причини таких змін і оцінити їхній вплив на економічний потенціал підприємства.

Чистий дохід підприємства зріс з 438606 тис. грн у 2021 році до 625873 тис. грн у 2023 році, що складає значне зростання на 42,70%. Ця позитивна динаміка може бути пов'язана з розширенням ринку збуту продукції, покращенням її конкурентоспроможності або зростанням попиту на продукцію внаслідок покращення економічної ситуації в регіоні чи зростанням споживчої активності. Не виключено також, що підприємство вдалося впровадити ефективну маркетингову стратегію, яка сприяла залученню нових клієнтів або зміцненню відносин із вже

існуючими.

Зростання валового прибутку, який у 2023 році досяг 622944 тис. грн (приріст 42,04%), свідчить про підвищення рентабельності основної діяльності. Це може бути наслідком оптимізації виробничих процесів, зменшення собівартості продукції або покращення структури витрат. Водночас важливо зазначити, що чистий прибуток зріс на 109,84%, досягши 33254 тис. грн. Такий значний приріст чистого прибутку порівняно з валовим прибутком може бути зумовлений зниженням фінансових витрат, впровадженням податкових пільг чи ефективним управлінням позареалізаційними доходами.

Середньорічна вартість активів підприємства за три роки майже подвоїлася, зростаючи на 99,60%. Основним джерелом цього зростання було збільшення оборотних активів на 113,93%, що, ймовірно, пов'язано з нарощуванням запасів або збільшенням обсягу дебіторської заборгованості. Таке зростання може свідчити про посилення комерційної активності, але також вказує на можливі ризики повільного обороту коштів. Ріст необоротних активів на 50,83% свідчить про інвестиції в довгострокові активи, такі як основні засоби, що є позитивним сигналом для забезпечення довгострокового розвитку. Проте значне зношення основних засобів (41,46%) вказує на те, що оновлення матеріально-технічної бази відбувається недостатньо швидко. Проблемою, яка вимагає уваги, є значне зношення основних засобів. Хоча їхня вартість зросла на 77,76%, темпи збільшення накопиченої амортизації свідчать про недостатній рівень оновлення виробничого обладнання. Це може призводити до зниження продуктивності або підвищення витрат на обслуговування застарілих активів. Можливими причинами такої ситуації можуть бути обмежені фінансові ресурси для капітальних інвестицій або спрямування коштів на інші потреби, такі як оборотні активи.

Середньооблікова чисельність працівників та контракторів зросла на 46 осіб або на 11,65 %, що пов'язано із розширенням діяльності ТОВ «Геймлофт». У контексті особливостей діяльності досліджуваного підприємства, доцільно розглядати не лише працівників, але й індивідуальних контракторів, оскільки для забезпечення своєї діяльності ТОВ «Геймлофт» значною мірою залучає

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Деб. заборг. за прод., товари, роботи, послуги	416	0,59	526	0,62	619	0,56	203	48,80	-0,03
Деб. заборг. за розр.: за виданими авансами	1707	2,43	2084	2,44	1991	1,81	284	16,64	-0,62
із внутр. розрахунків	66793	95,09	82138	96,06	105557	95,83	38764	58,04	0,74
Інша пот. деб. заборг.	1	0,00	0	0,00	0	0,00	-1	-100,0	0,00
Гроші та їх еквіваленти	1323	1,88	762	0,89	1971	1,79	648	48,98	-0,09
Витр. майб. періодів	0	0,00	0	0,00	8	0,00	8	100,0	0,00
Усього за розділом II	70240	100,0	85510	100,0	110146	100,0	39906	56,81	0,00
ПАСИВИ									
I. Власний капітал									
Зареєстрований капітал	2921	6,51	2921	3,48	2921	2,49	0,00	0,00	-4,02
Нерозп. прибуток	41917	93,49	81052	96,52	114306	97,51	72389	172,70	4,02
Усього за розділом I	44838	100,0	83973	100,0	117227	100,0	72389	161,45	0,00
II. Довгостр. зоб. і заб.	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00
III. Пот. зоб. і забезп.									
Пот. кред. заборг. за розрахунками з бюджетом	1433	3,87	1308	6,07	2998	22,35	1565	109,21	18,49
із внутр. розрахунків	302	0,81	153	0,71	358	2,67	56	18,54	1,85
Пот. забезп.	35334	95,32	20095	93,22	10056	74,98	-25278	-71,54	-20,34
Усього за розділом III	37069	100,0	21556	100,0	13412	100,0	-23657	-63,82	0,00
Баланс	81907	x	105529	x	130639	x	48732	59,50	0,00

Відповідно до даних табл. 2.3 загальна вартість майна та, відповідно, джерел фінансування зросла на 48732 тис. грн. або на 59,5 %, що свідчить про розширене відтворення діяльності підприємства. Щодо активів зростання відбулося як за рахунок необоротних (на 8826 тис. грн. або на 75,65 %), так і за рахунок оборотних

активів (на 39906 тис. грн. або на 56,81 %). Найбільшим зростанням відзначилися основні засоби (на 77,76 %) та дебіторська заборгованість із внутрішніх розрахунків (на 58,4 %).

Що стосується пасивів ТОВ «Геймлофт», то найбільша частка у структурі фінансування припадає на власний капітал, що свідчить про високий рівень самофінансування підприємства. Відбулося суттєве зростання власного капіталу за рахунок приросту нерозподіленого прибутку на 72389 тис. грн. або на 172,7 %, що свідчить про високий рівень прибутковості діяльності ТОВ «Геймлофт». У структурі залученого капіталу представлені лише поточні зобов'язані, довгострокові зобов'язання відсутні. Найбільша питома вага припадає на поточні забезпечення, які, водночас, суттєво зменшилися – на 25278 тис. грн. або на 71,54 %, що призвело до зниження частки залученого капіталу у загальній структурі фінансування.

Як і будь-яке інше комерційне підприємство, ТОВ «Геймлофт» орієнтоване на отримання прибутку. Механізм формування прибутку ТОВ «Геймлофт» наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	+, -	%
	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	438606	549005	625873	187267	42,70
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	33	916	2929	2896	У 88 р.
Валовий: прибуток (збиток)	438573	548089	622944	184371	42,04
Інші операційні доходи	0	12344	7964	7964	100,0
Адміністративні витрати	0	0	0	0	0
Витрати на збут	0	0	0	0	0
Інші операційні витрати	419156,00	512700	590289	171133	40,83
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	19417,00	47733	40619	21202	109,19
Фінансові витрати	83	0	0	-83	-100,0

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6
Інші витрати	0	0	55	55	100,0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	19334	47733	40564	21230	109,81
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	15847	39135	33254	17407	109,84

У 2023 році компанія досягла суттєвого зростання фінансових показників завдяки успішному запуску та монетизації нової гри Dragon Mania Legends. Цей продукт значно розширив портфоліо компанії, привернув нових користувачів і забезпечив стабільний дохід через внутрішньоігрові покупки та рекламу. Як наслідок, чистий дохід від реалізації продукції зріс на 42,7%, порівняно з 2021 роком, що підтверджує ефективність нової стратегії розробки та просування.

Збільшення собівартості реалізованої продукції у 88 разів пояснюється високими витратами на розробку та запуск Dragon Mania Legends. До собівартості входили витрати на створення графіки, програмування, тестування та маркетингові кампанії, спрямовані на просування гри на глобальному ринку. Інвестиції у нові технології, персонал і маркетинг стали ключовими чинниками цього зростання.

Значне зростання валового прибутку на 42,04% стало прямим результатом успішної монетизації нових продуктів і ефективного управління доходами компанії. Також додатковим джерелом доходу стали інші операційні надходження, які в 2023 році досягли 7 964 тис. грн. Це пов'язано з ліцензуванням контенту, співпрацею з рекламодавцями та інтеграцією платних функцій у гру.

Фінансові витрати компанії були повністю ліквідовані до 2023 року, що вказує на оптимізацію боргового навантаження. Підприємство зменшило залежність від зовнішнього фінансування, що позитивно вплинуло на кінцеві показники рентабельності. Завдяки цьому фінансовий результат до оподаткування зріс на 109,81%, а чистий прибуток – на 109,84%.

Останнім кроком вважаємо доцільним оцінити динаміку показників оцінки фінансового стану (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка показників оцінки фінансового стану

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	+, -	%
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	1,89	3,97	8,21	6,32	в 4,3 р.
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,04	0,04	0,15	0,11	в 3,8 р.
3. Чистий оборотний капітал	33171,0	63954,0	96734,0	63563,0	191,62
4. Коефіцієнт автономії	0,55	0,8	0,9	0,35	63,64
5. Коефіцієнт фінансової стабільності	1,21	3,9	8,74	7,53	в 7,3 р.
6. Коефіцієнт оборотності активів	7,41	5,86	5,30	-2,11	-28,48
7. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	11,88	8,52	6,22	-5,66	-47,64
8. Рентабельність господарської діяльності, %	3,8	7,6	5,6	1,80	х
9. Рентабельність власного капіталу, %	42,9	60,8	33,1	-9,80	х

Відповідно до даних табл. 2.5 відмітимо стійкий фінансовий стан ТОВ «Геймлофт» із вираженими трендами до покращення. Так, протягом усього періоду коефіцієнт загальної ліквідності та чистий оборотний капітал перевищували нормативне значення (більше 1,0 та більше 0,0 відповідно), що свідчить про достатність оборотних активів підприємства для погашення його поточних зобов'язань. Зокрема, коефіцієнт загальної ліквідності демонструє позитивну тенденцію до зростання на 6,32 п. або в 4,3 р. до значення 8,21 п. у 2023 р. Тобто у 2023 р. оборотні активи підприємства у 8,1 рази перевищували його поточні зобов'язання. Коефіцієнт абсолютної ліквідності є дещо нижчим за нормативне значення (більше 0,2), проте також демонструє позитивну тенденцію до зростання на 0,11 п. або у 3,8 р. У 2023 р. значення показника свідчить про те, що ТОВ «Геймлофт» може погасити 15 % своїх поточних зобов'язань за рахунок грошових коштів.

Коефіцієнт автономії протягом усього періоду перевищував нормативне значення (більше 0,5), що свідчить про високий рівень фінансової стійкості підприємства. Показник зріс на 0,35 п. у 2023 р. порівняно з 021 р. та становив 0,9,

тобто у 2023 р. 90 % вартості майна підприємства сформовано за рахунок власного капіталу. Коефіцієнт фінансової стабільності, який характеризує співвідношення між власним та залученим капіталом, також зріс на 7,5 п. або у 7,3 рази. Показники ділової активності демонструють негативні тенденції до зниження, що обумовлено розширенням ресурсного потенціалу ТОВ «Геймлофт». Водночас, коефіцієнт оборотності активів становив 5,3 п. у 2023 р., тобто кожна гривня, авансована у активи підприємства, приносить 5,3 грн. чистого доходу. Рентабельність господарської діяльності зросла на 1,8 п., що свідчить про підвищення ефективності механізму формування витрат підприємства. Рентабельність власного капіталу знизилася на 9,8 п. внаслідок зростання його обсягу та питомої ваги у структурі фінансування.

Загалом, фінансовий стан підприємства є стійким, з вираженою тенденцією до зростання ключових показників. Для забезпечення стабільності розвитку необхідно звернути увагу на оновлення матеріально-технічної бази, оптимізацію управління оборотними активами та прискорення їхнього обороту. Інвестиції в сучасні технології та впровадження інновацій у виробництво можуть сприяти підвищенню ефективності діяльності та забезпеченню довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

2.3. Оцінка системи управління ціновою політикою підприємства

Система управління ціновою політикою є однією з ключових складових бізнес-стратегії ТОВ «Геймлофт», оскільки компанія працює у сфері мобільних ігор, де конкурентне середовище та очікування користувачів змінюються дуже динамічно. На прикладі гри Asphalt 8: Airborne можна простежити, як «Геймлофт» реалізує свою цінову стратегію, намагаючись досягти балансу між монетизацією та залученням користувачів.

Загальні засади цінової політики для всієї студії Gameloft визначаються директором з монетизації та віце-президентами з напрямку Live Games (VP Live Games). Цей процес відбувається на основі рекомендацій, наданих центральним

офісом компанії, а також із врахуванням досвіду інших студій Gameloft. Центральний офіс аналізує глобальні тенденції в індустрії мобільних ігор, дані про поведінку користувачів на різних ринках, а також успішні практики впровадження монетизаційних стратегій у різних регіонах. На основі цих даних формується базова стратегія монетизації, яка слугує основою для розробки цінової політики студії.

Директор з монетизації відповідає за впровадження загальних стратегічних підходів до монетизації, враховуючи специфіку ігор, що розробляються у студії. Він аналізує ринкові умови, доступність різних моделей монетизації та їх ефективність для цільової аудиторії. Разом із VP Live Games директор встановлює загальні принципи ціноутворення, які охоплюють ключові аспекти, такі як вартість внутрішньоігрових валют, ціни на преміум-контент, умови рекламних інтеграцій і баланс між «м'якими» та «твердими» валютами. VP Live Games додають стратегічний контекст до цього процесу, враховуючи глобальні пріоритети компанії, ключові цілі розвитку продуктів і довгострокову стратегію підтримки конкурентоспроможності ігор.

Ці загальні засади далі адаптуються для кожної конкретної гри. Цим процесом займаються менеджер продукту та менеджер гри. Менеджер продукту аналізує специфіку ринку, для якого розробляється гра, враховуючи вподобання локальних користувачів, рівень їхньої платоспроможності та конкурентне середовище. На основі цього аналізу загальні засади цінової політики коригуються з урахуванням потреб аудиторії конкретної гри.

Менеджер гри, у свою чергу, інтегрує адаптовану стратегію у внутрішньоігрову економіку, координуючи її реалізацію з командами монетизації, розробки, тестування та дизайну. Він забезпечує, щоб кожен елемент цінової політики гармонійно вписувався у загальну концепцію гри, був конкурентоспроможним і відповідав очікуванням користувачів. Також менеджер гри надає зворотний зв'язок VP Live Games і директору з монетизації щодо ефективності цінової стратегії, що дозволяє вносити оперативні коригування.

Мобільна гра Asphalt 8: Airborne є частиною знаменитої і довготривалої серії

гоночних ігор Asphalt, яка розробляється французькою компанією Gameloft, що спеціалізується на створенні відеоігор для мобільних платформ. Серія Asphalt є однією з найвідоміших у жанрі аркадних гоночних ігор для мобільних пристроїв, і її історія налічує вже багато років, що свідчить про значну популярність та високий інтерес з боку гравців. Asphalt 8, випущена 22 серпня 2013 року, стала справжнім хітом у своєму жанрі та зайняла міцне місце серед найуспішніших мобільних гоночних ігор завдяки вдосконаленій графіці, захопливій механіці та насиченому геймплею.

Як частина довгої традиції аркадних перегонів, Asphalt 8 поєднує високу швидкість гонок з унікальними можливостями виконання трюків, таких як стрибки, перевороти та різноманітні маневри в повітрі, які підсилюють відчуття динаміки та екстремального водіння. У той же час ця гра пропонує і більш реалістичні елементи управління, які залежать від рівня навичок гравця. Завдяки цьому гра отримала визнання серед користувачів, які цінують саме такий досвід – коли успіх у грі залежить не стільки від випадковості, скільки від майстерності і вмінь гравця керувати автомобілем у віртуальному світі перегонів. Asphalt 8 також вигідно відрізняється тим, що пропонує великий вибір автомобілів та мотоциклів, серед яких є як відомі бренди класу люкс, так і менш поширені моделі. Саме різноманітність транспорту дозволяє гравцям обирати автомобіль чи мотоцикл за власними уподобаннями, що надає грі ще більшої привабливості.

Незважаючи на появу нової версії Asphalt 9 у 2018 р., яка має багато нових особливостей і вдосконалень, обидві гри – і Asphalt 8, і Asphalt 9 – існують паралельно, доповнюючи одна одну. Gameloft прийняла стратегічне рішення не замінювати Asphalt 8 новішою версією, а зберегти її на ринку як окремий продукт, який може задовольняти потреби іншої категорії гравців. Це рішення було обґрунтоване також тим, що аудиторії обох ігор значною мірою не перетинаються. Згідно з внутрішніми дослідженнями компанії, лише 13% гравців Asphalt 9 також грають у Asphalt 8. Це означає, що між гравцями цих двох ігор є значні відмінності у вподобаннях та очікуваннях. Asphalt 8 обирають ті гравці, які надають перевагу більш реалістичному стилю гри, де вирішальне значення має володіння ігровими

навичками та вмінням швидко приймати рішення в умовах перегонів. Також Asphalt 8 приваблює користувачів завдяки значному вибору транспортних засобів, включаючи не тільки автомобілі, але й мотоцикли, що дозволяє урізноманітнити ігровий процес та додає елементу колекціонування, який цінують багато гравців.

На відміну від цього, Asphalt 9 приваблює гравців насамперед завдяки високій якості графіки, яка забезпечує надзвичайно реалістичні візуальні ефекти, і спрощеному геймплею, який орієнтований на більш широку аудиторію. Це дозволяє залучити до гри тих користувачів, які віддають перевагу розважальному контенту, який не вимагає складних навичок чи високого рівня концентрації. Asphalt 9 здобула популярність серед гравців, які шукають віртуальних розваг, що легко інтегруються у повсякденне життя і дозволяють отримувати задоволення від гри без необхідності витратити багато часу на вивчення механік.

Окрім різниці в аудиторіях та геймплейних особливостях, Asphalt 8 та Asphalt 9 відрізняються і за моделями монетизації та внутрішньоігровою економікою. Однією з ключових особливостей Asphalt 8 є відносно доступна цінова політика, яка робить цю гру більш привабливою для гравців із країн, що розвиваються. Asphalt 8 характеризується тим, що середня вартість автомобіля або іншого транспортного засобу є значно нижчою, ніж у Asphalt 9. В Asphalt 9 вартість автомобілів приблизно в 2,5 рази вища, що робить її менш доступною для гравців із обмеженою купівельною спроможністю. Це означає, що Asphalt 9 більше орієнтована на ринки розвинених країн, де користувачі готові витратити більше на розваги та ігровий контент. Asphalt 8, завдяки своїй більш доступній моделі цін, є популярнішою в країнах з нижчим рівнем доходів, де гравці не можуть дозволити собі витратити великі суми на внутрішньоігрові покупки.

Завдяки такій ціновій політиці Gameloft може оптимізувати прибутки від обох продуктів, адаптуючи кожен гру до різних ринкових умов. Asphalt 8 залишається популярною на ринках, що розвиваються, завдяки доступності та орієнтованості на гравців, які віддають перевагу більш класичному підходу до мобільних перегонів. Asphalt 9, у свою чергу, охоплює аудиторію в розвинених країнах, де вищий рівень доходів дозволяє гравцям частіше робити покупки в грі.

Монетизаційна модель freemium, яку застосовує Gameloft у грі «Asphalt 8», ґрунтується на концепції, що базовий доступ до гри надається безкоштовно, але додатковий контент та розширені можливості вимагають платежів. Вона спрямована на стимулювання активної взаємодії з продуктом, що дозволяє користувачам безкоштовно ознайомитися з основним функціоналом і, якщо вони зацікавлені, здійснити покупки, щоб покращити ігровий досвід. У рамках цієї моделі основним джерелом доходу є продаж віртуальних валют або ігрових предметів, які підвищують залученість і забезпечують розробникам стабільний дохід.

Економічна структура «Asphalt 8» використовує дві основні категорії внутрішньоігрових валют: «м'яку» та «тверду». До «м'яких» валют належать «кредити», які гравці можуть заробляти протягом гри у великій кількості, та «ф'южени», які здобуваються обмежено. Ці валюти можуть накопичуватись у процесі гри, однак вони також доступні для придбання за реальні кошти, що стимулює гравців здійснювати покупки для досягнення прогресу. До «твердих» валют належать «токени», які зазвичай купують за реальні гроші, хоча в незначній кількості їх можна здобути у грі, та «ваучери», що доступні виключно за оплату. Така структура валют покликана зацікавити користувачів у витратах на гру, одночасно зберігаючи базовий ігровий досвід безкоштовним.

Завдяки цій системі, гравці можуть витратити внутрішньоігрові кошти на різноманітні предмети: машини, мотоцикли, елементи одягу, декорації для автомобілів тощо. Одні предмети доступні для купівлі за «м'яку» валюту, а інші вимагають використання «твердої». Це сприяє встановленню диференційованої системи споживання, де користувачі можуть обирати, чи інвестувати свій час або гроші для досягнення бажаного прогресу.

Основні джерела доходів від гри включають рекламу і внутрішньоігрові покупки. На рис. 2.1 можемо побачити розподіл доходу між двома основними джерелами монетизації.

Відповідно до даних рис. 2.1 відмітимо, що найбільша частка доходів від гри Асфальт 8 формується за рахунок доходів від внутрішньоігрових покупок (79 %),

що вимагає значної уваги до процесів ціноутворення у даному контексті.

Реклама поділяється на міжсекційну, яка перериває ігровий процес і є обов'язковою для тих, хто не здійснив жодної покупки, та рекламу з винагородою. У другому випадку гравці добровільно переглядають рекламу, за що отримують винагороду у вигляді валюти або інших предметів, що підвищує їхню зацікавленість і допомагає скоротити час або зменшити витрати на внутрішньоігрові предмети.

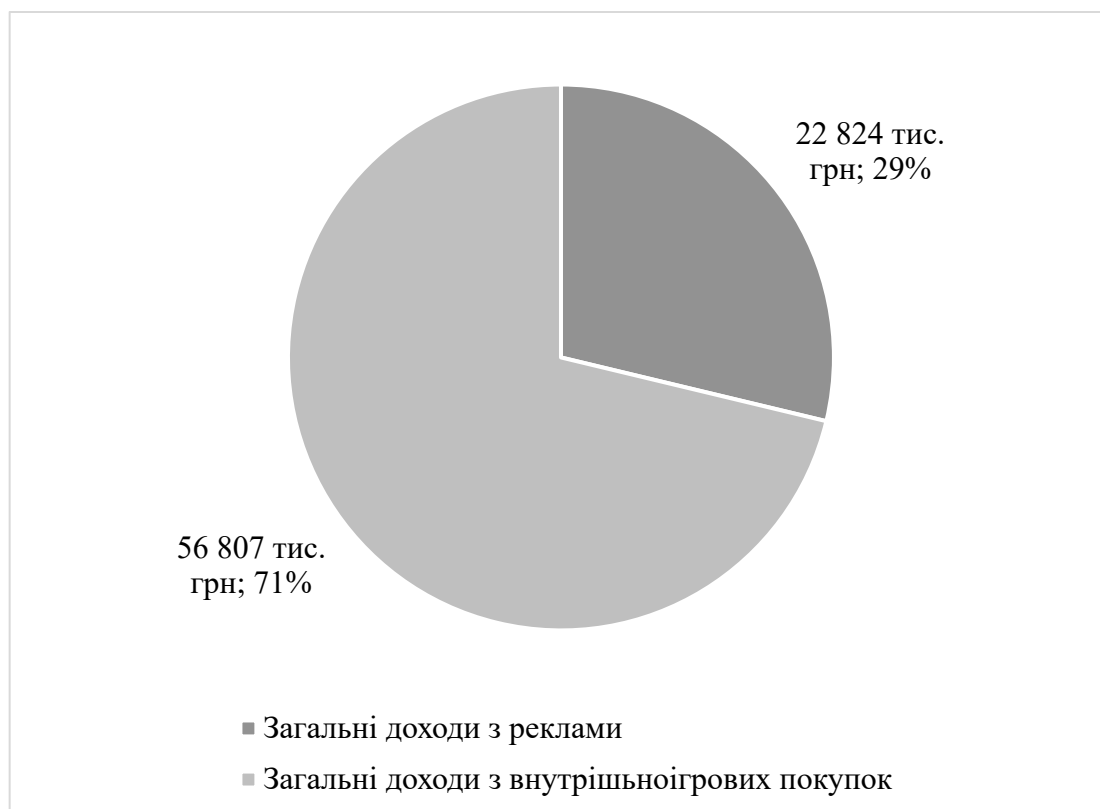


Рис. 2.1. Структура доходів від гри Асфальт 8 за 16 місяців

Дохід від реклами залежить від партнерських мереж, які здійснюють оплату за тисячу переглядів, що динамічно змінюється залежно від таких факторів, як регіон користувача (табл. 2.6), час доби, а також популярність рекламного контенту.

Таблиця 2.6

Орієнтовна ціна за 1000 переглядів від рекламної мережі Admob по країнам [59]

Країна	Ціна за 1000 переглядів
1	2
Афганістан	12.71 грн
Албанія	14.35 грн
Алжир	14.35 грн
Андорра	2.05 грн

Продовження табл. 2.6

1	2
Ангола	6.15 грн
Аргентина	14.35 грн
Вірменія	13.12 грн
Австралія	77.90 грн
Австрія	55.35 грн
Азербайджан	12.30 грн
Багамські острови	2.05 грн
Бангладеш	14.35 грн
Барбадос	11.89 грн
Бельгія	50.43 грн
Бутан	20.50 грн
Болівія	14.35 грн
Боснія і Герцеговина	12.71 грн
Ботсвана	29.11 грн
Бразилія	21.73 грн
Болгарія	22.55 грн
Кабо-Верде	14.35 грн
Камбоджа	8.20 грн
Камерун	14.35 грн
Канада	54.53 грн
Чилі	10.25 грн
Китай	14.35 грн
Колумбія	25.01 грн
Хорватія	14.35 грн
Кіпр	23.78 грн
Чехія	31.98 грн
Данія	57.40 грн
Фінляндія	36.90 грн
Франція	50.84 грн
Німеччина	61.50 грн
Греція	20.50 грн
Угорщина	21.32 грн
Індія	13.94 грн
Індонезія	8.20 грн
Ірландія	59.86 грн
Ізраїль	46.33 грн
Італія	44.69 грн
Японія	34.44 грн
Кувейт	21.32 грн
Латвія	21.73 грн
Литва	22.55 грн
Малайзія	14.35 грн
Мексика	31.16 грн
Нідерланди	58.22 грн
Нова Зеландія	51.25 грн
Норвегія	66.01 грн
Пакистан	11.89 грн
Філіппіни	13.12 грн

Продовження табл. 2.6

1	2
Польща	25.01 грн
Португалія	34.03 грн
Румунія	14.35 грн
Сінгапур	58.22 грн
Словенія	27.06 грн
Іспанія	46.74 грн
Швеція	43.87 грн
Швейцарія	75.85 грн
Туреччина	14.35 грн
Україна	13.53 грн
Об'єднані Арабські Емірати	26.65 грн
Велика Британія	70.93 грн
Сполучені Штати Америки	66.42 грн
В'єтнам	10.25 грн
Замбія	42.64 грн

Отже, відповідно до даних табл. 2.6 бачимо, що ціна за 1000 переглядів варіює залежно від країни та від рівня доходів населення країни.

Що стосується доходів від внутрішньоігрових покупок, то вони формуються за декількома напрямками (рис. 2.2).

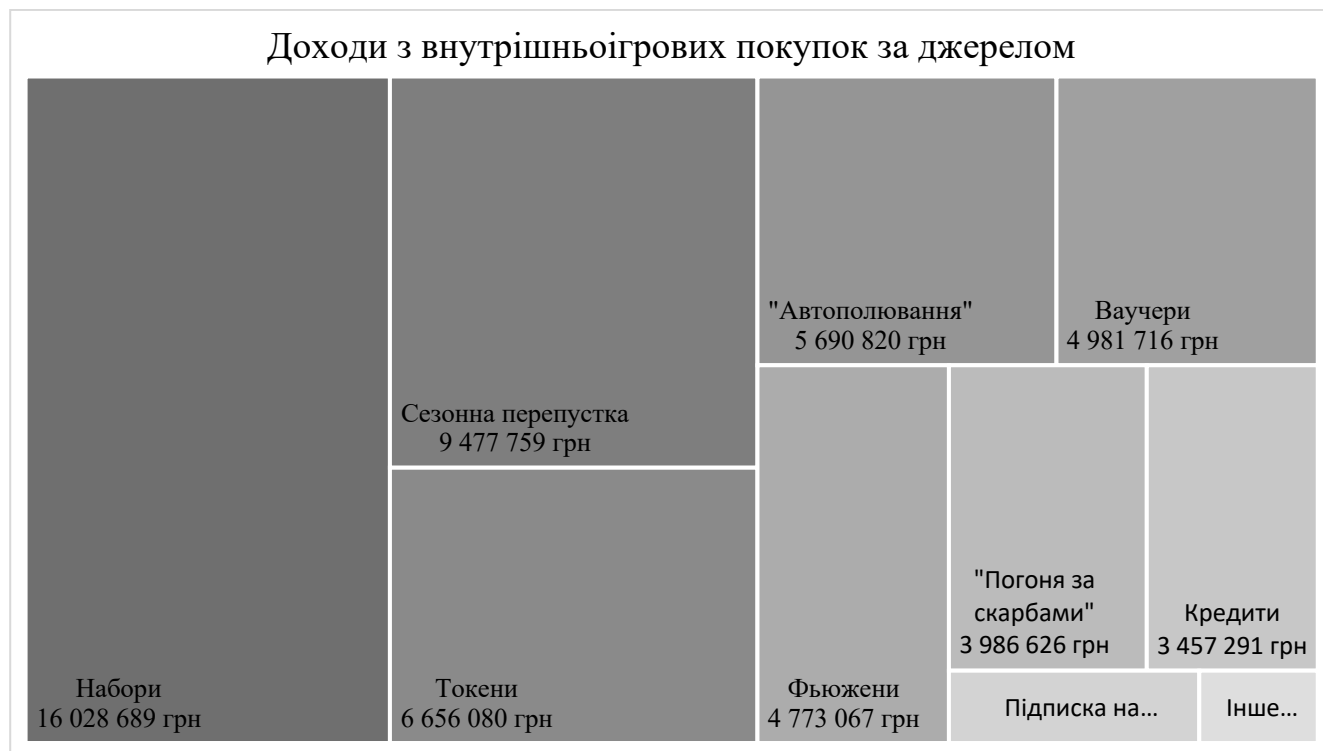


Рис. 2.2. Напрями формування доходів від внутрішньоігрових покупок за 16 місяців

Отже, основними напрямками формування доходів від внутрішньоігрових

покупок є: набори, сезонні перепустки, токени, «автополювання», ф'южени, «погоня за скарбами», ваучери, кредити, підписка на валюти, інше.

Структуру доходів від внутрішньоігрових покупок представлено на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Структура джерел формування доходів від внутрішньоігрових покупок гри Asphalt 8

Розгляд різних джерел доходів гри Asphalt 8, є необхідним для глибокого розуміння стратегії ціноутворення ТОВ «Геймлофт». Це дозволяє оцінити їх функціональні можливості, економічний вплив та відповідність тенденціям розвитку сучасної ігрової індустрії.

Модель «Набори» є прикладом успішного поєднання стратегій створення додаткової вартості та стимулювання імпульсивних покупок. Цей режим базується на продажу комплектів ігрових предметів, що об'єднують унікальні ресурси, такі як машини, внутрішньоігрову валюту або косметичні аксесуари. Пропозиції, що супроводжуються знижками або приурочені до святкових акцій, викликають у гравців відчуття вигоди та ексклюзивності. Цінова політика наборів коливається в межах від €0,99 до €49,99, охоплюючи широку аудиторію – від «китів» (гравців із високими витратами) до економних користувачів. Такий підхід дозволяє ТОВ

«Геймлофт» не лише максимізувати доходи, але й формувати у користувачів довгострокову лояльність.

Сезонна перепустка являє собою ще одну ефективну модель монетизації, що забезпечує регулярний потік доходів протягом визначених періодів. Умови цієї підписки передбачають надання ексклюзивного контенту, який може включати рідкісні машини, ігрову валюту або інші унікальні ресурси, що недоступні для звичайних користувачів. Фіксовані ціни від €19,99 до €29,99 формують відчуття преміальності пропозиції, а структура нагород стимулює гравців до регулярної участі в ігрових активностях. Така модель довела свою успішність у глобальних ігрових проєктах, таких як Fortnite та PUBG Mobile, де сезонні перепустки стали основним джерелом залучення користувачів.

Токени, як внутрішньоігрова валюта, представляють собою ключовий механізм монетизації у freemium-іграх. Їх використання дає змогу прискорювати прогрес або купувати рідкісні предмети, що недоступні у стандартному ігровому процесі. Ціновий діапазон від €0,99 до €99,99 забезпечує гнучкість, дозволяючи задовольнити потреби різних категорій користувачів. Подібні механізми часто використовуються в іграх на кшталт Clash of Clans або Candy Crush Saga, де токени служать важливим елементом довготривалого залучення гравців. Цінова стратегія орієнтована на створення відчуття доступності, але водночас спонукає до додаткових витрат.

Механіка «Автополювання» є цікавим прикладом використання підписок із обмеженою тривалістю. Вартість цієї послуги становить €9,99, що дозволяє гравцям отримати доступ до рідкісних автомобілів або інших ексклюзивних ресурсів. Модель базується на створенні ілюзії високої цінності нагороди, яка може бути отримана за фіксовану оплату. Це стимулює регулярні витрати гравців, сприяючи довгостроковій лояльності. Подібні механізми є ефективними, коли використовуються у поєднанні з іншими внутрішньоігровими активностями.

Продаж ваучерів є ще однією варіацією внутрішньоігрової валюти, яка акцентує увагу на спеціалізованому використанні. Ваучери дозволяють обмінювати їх на конкретний контент або брати участь в обмежених подіях. Як і у

випадку з токенами, цінова стратегія охоплює діапазон від €0,99 до €99,99, що забезпечує гнучкість у залученні різних сегментів користувачів. Цей підхід довів свою ефективність у таких іграх, як World of Tanks або Hearthstone, де спеціалізовані валюти сприяють збільшенню активності під час внутрішньоігрових подій.

Ф'южени, як форма спеціалізованої валюти, функціонують аналогічно до токенів і ваучерів, однак з акцентом на унікальність їхнього застосування. Вони забезпечують можливість придбання обмежених або ексклюзивних предметів, що сприяє створенню відчуття терміновості. Уніфікація цінової політики в межах €0,99–€99,99 сприяє стандартизації монетизації, знижуючи витрати на розробку.

Режим «Погоня за скарбами» є яскравим прикладом використання азартних механік. Гравці отримують випадкові нагороди, що стимулює до повторних спроб і значних витрат. Такий підхід ефективно експлуатує психологічну схильність гравців до азарту, що широко використовується у популярних проєктах, як Overwatch чи Apex Legends. Прогресивна модель ціноутворення, яка передбачає підвищення шансів на виграш із кожною покупкою, створює додатковий фінансовий стимул.

Кредити, як базова валюта, забезпечують доступність стандартних покупок і не акцентують увагу на преміальності. Проте їх універсальність дозволяє підтримувати стабільний рівень доходів навіть серед гравців, які не готові витрачати значні суми.

Підписка на валюти, вартість якої становить €9,99, є ефективним інструментом довгострокового утримання гравців. Щоденне зарахування ресурсів створює у користувачів відчуття вигоди та мотивує їх регулярно заходити у гру.

Узагальнено стратегічні підходи та методи ціноутворення, що використовуються для монетизації гри Asphalt 8 наведено у табл. 2.7.

Розглядаючи всі ці режими, можна зробити висновок, що стратегія ціноутворення ТОВ «Геймлофт» базується на комплексному підході, що включає різноманітні моделі монетизації, які спрямовані на максимальне охоплення різних сегментів гравців.

Таблиця 2.7

Методичні засади ціноутворення у грі Asphalt 8

Напрямок формування доходів	Підхід, що використовується	Ціновий діапазон
Модель «Набори»	Стимулювання імпульсивних покупок та охоплення широкої аудиторії	€0,99–€49,99
Сезонна перепустка	Регулярний дохід і преміальність пропозиції	€19,99–€29,99
Токени	Прискорення прогресу для різних категорій гравців, диференціація цін для різного етапу прогресу у грі і купівельної спроможності	€0,99–€99,99
Механіка «Автополювання»	Мотивація регулярних витрат через цінність нагород	€9,99
Продаж ваучерів	Залучення гравців для покупки ексклюзивного контенту, диференціація цін для різного етапу прогресу у грі і купівельної спроможності	€0,99–€99,99
Ф'южени	Прискорення прогресу для різних категорій гравців, диференціація цін для різного етапу прогресу у грі і купівельної спроможності	€0,99–€99,99
Режим «Погоня за скарбами»	Використання азартних механік для повторних покупок	€0,99–€24,99 за кубики, до €149,99 за отримання усіх нагород
Кредити	Доступність базових покупок для всіх гравців	€0,99–€99,99
Підписка на валюти	Щоденна мотивація гравців через вигоду	€9,99

Модель ціноутворення, застосована Gameloft у грі Asphalt 8, хоч і демонструє ефективність у генерації доходів, водночас має низку недоліків, які суттєво впливають на її загальну ефективність, репутацію компанії та доступність продукту для різних сегментів гравців. Однією з ключових проблем є високі ціни, які не адаптовані до економічних реалій ринків країн, що розвиваються. Це створює бар'єри для залучення нових користувачів, обмежуючи ринок збуту та викликаючи незадоволення серед потенційних клієнтів.

Високі ціни на внутрішньоігрові ресурси, такі як токени, ваучери чи сезонні перепустки, стають недоступними для багатьох гравців із країн, де середній дохід

населення значно нижчий, ніж у розвинених державах. Наприклад, фіксовані ціни в діапазоні від €0,99 до €99,99, які можуть бути прийнятними для гравців у Європі чи США, виглядають надто високими для гравців із Південної Азії, Африки або Південної Америки. Відсутність локалізованої цінової стратегії призводить до того, що ТОВ «Геймлофт» втрачає можливість монетизувати значну частину своєї глобальної аудиторії. Врахування купівельної спроможності кожного регіону та адаптація цін могли б не лише збільшити кількість платоспроможних гравців, але й підвищити рівень довгострокової лояльності до бренду.

Другим важливим недоліком є залежність монетизації від елітного сегмента гравців, так званих «китів». Ці гравці складають лише незначний відсоток користувачів, однак забезпечують основну частину доходів через великі витрати на преміальний контент. Така стратегія ризикована, оскільки залежність від вузького сегмента може зробити дохід компанії вразливим до змін у поведінці цих користувачів. Наприклад, якщо значна частина «китів» покине гру через незадоволення цінами або відсутність інтересу до нового контенту, це може спричинити суттєвий спад доходів. Більш диверсифікований підхід, який передбачав би залучення ширшої бази гравців із різними рівнями витрат, був би стабільнішим.

Третій аспект, який можна вважати вадою, полягає в створенні дисбалансу між платними та безкоштовними користувачами. Високі ціни на внутрішньоігрові ресурси та обмежений доступ до певного контенту без оплати сприяють формуванню розриву між гравцями, які готові витратити гроші, і тими, хто цього не робить. Це може призвести до фрустрації у безкоштовних користувачів, які почуваються недооціненими через неможливість змагатися на рівних із платними гравцями. У свою чергу, така ситуація сприяє відтоку користувачів, що не лише знижує активність у грі, але й негативно впливає на її екосистему, зокрема багатокористувацькі режими, які вимагають великої кількості учасників.

Четвертим суттєвим недоліком є можливий негативний вплив на імідж компанії та репутацію продукту. Високі ціни та залежність від моделей азартного характеру, таких як «Погоня за скарбами», часто викликають критику з боку

спільноти гравців та регуляторних органів. Уряди багатьох країн, наприклад, вводять закони, які регулюють використання лутбоксів (від англ. «loot boxes», дослівно «коробки з добром»: ігрові механіки, які являють собою віртуальні контейнери, що містять випадковий набір предметів; гравці можуть придбати або отримати лутбокси в грі для розблокування цих предметів, але їхній вміст зазвичай невідомий до моменту відкриття), що може поставити під загрозу частину доходів. Крім того, користувачі все більше висловлюють невдоволення через те, що гра стає надто «жадібною», що впливає на їх готовність витратити кошти в майбутньому. З подібними проблемами вже стикалися такі великі компанії, як Electronic Arts, які зазнавали значних репутаційних втрат через агресивні моделі монетизації.

Описана система внутрішньоігрових покупок і використання моделі freemium надає змогу гравцям безкоштовно отримувати базовий доступ до контенту, проте передбачає додаткові витрати на поліпшення ігрового досвіду. Водночас, недоліки політики ціноутворення компанії свідчать про обмеження у підходах до регіональної диференціації цін. Це особливо важливо для ринків, що розвиваються, таких як Бразилія, Індія, Мексика та Пакистан, де рівень доходів населення значно нижчий, ніж у розвинених країнах. Відсутність локалізованого ціноутворення ускладнює залучення ширшої аудиторії та може негативно впливати на доходи компанії у цих регіонах.

У цьому контексті аналіз моделі монетизації Asphalt 8 надає змогу оцінити ефективність системи управління ціновою політикою, її адаптацію до специфіки різних ринків і здатність компанії реагувати на виклики глобальної конкуренції.

Аналізуючи політику ціноутворення Asphalt 8: Airborne, можна зробити висновок, що «Геймлофт» застосовує комплексний підхід до монетизації, що включає різноманітні моделі продажу контенту, внутрішньоігрових валют і підписок. Однак основним недоліком є відсутність регіональної адаптації цін, що обмежує доступність ігрового контенту для гравців із країн, що розвиваються. Такий підхід не враховує відмінностей у купівельній спроможності користувачів різних регіонів, що створює ризики втрати потенційного доходу та знижує довгострокову лояльність гравців.

Управління ціноутворенням у «Геймлофт» базується на активному аналізі споживчої поведінки та регулярному впровадженні нових інструментів монетизації. Компанія проводить А/В тестування різних цінових моделей, оцінюючи їхній вплив на поведінку гравців, рівень залученості та прибутковість. Наприклад, під час впровадження нових внутрішньоігрових ресурсів або підписок, аналізуються показники, такі як середній дохід на одного користувача (ARPU) та коефіцієнт утримання гравців. Результати цих тестувань дозволяють компанії оптимізувати свою стратегію, однак відсутність адаптації до специфіки локальних ринків залишається критичним аспектом, який потребує уваги.

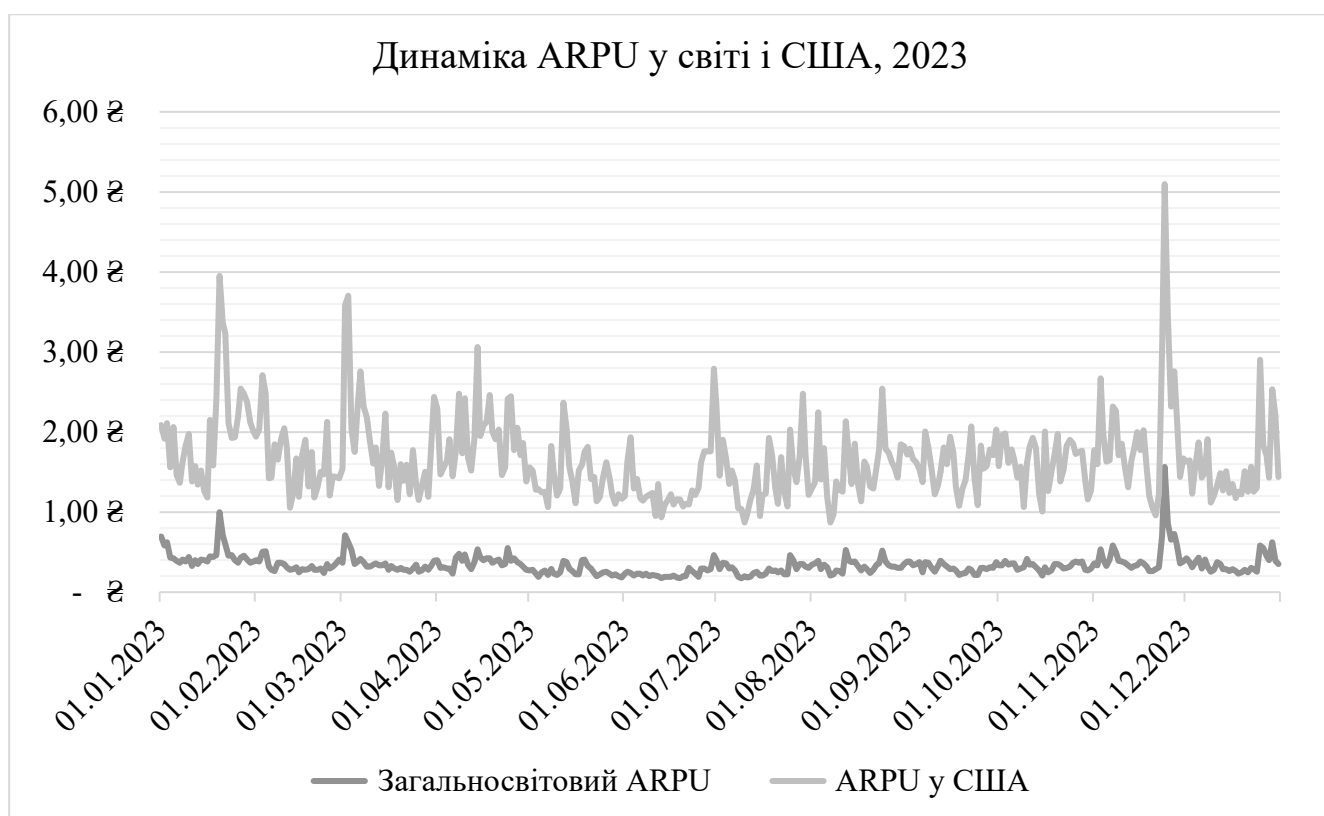


Рис. 2.4. Динаміка ARPU у світі і США (ключовому ринку), 2023 р.

На рис. 2.4. також чітко видно вплив такого фактору, як сезонність. Найбільший приріст у доходах на користувача спостерігається на так звану «чорну п'ятницю» у кінці листопада. Більшість користувачів у цей час очікують на знижки і готові купувати на більші суми, ніж зазвичай.

Важливим показником, що аналізується, є також коефіцієнт утримання

гравців (рис. 2.5).

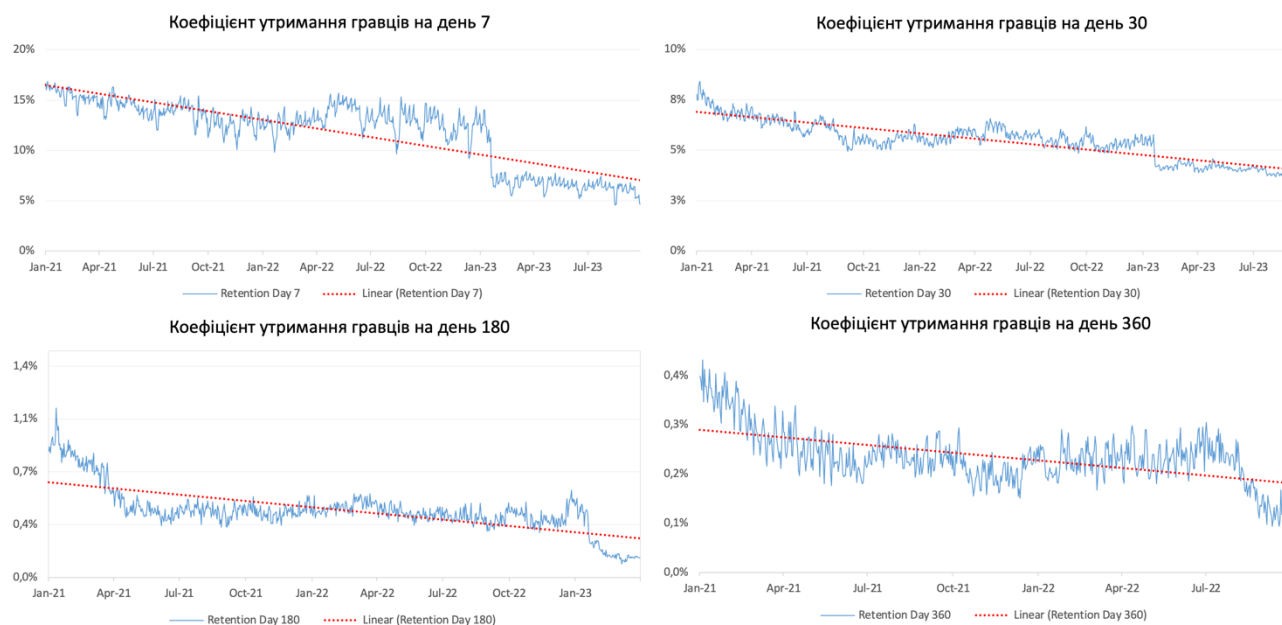


Рис. 2.5. Коефіцієнти утримання гравців

Ми бачимо різке падіння утримання у січні. Ймовірно, це було пов'язано із притоком гравців із Індії, які встановлювали гру, бачили у ній занадто високі ціни і швидко її видаляли.

Таким чином, для підвищення ефективності управління ціноутворенням компанії важливо впроваджувати регіональні підходи, зокрема адаптацію цін до умов ринків, що розвиваються. Це не лише підвищить доступність контенту, але й забезпечить довгострокове зміцнення позицій «Геймлофт» на глобальному ринку.

Висновки до розділу 2

ТОВ «Геймлофт» є дочірнім підприємством міжнародної корпорації Gameloft, що має головний офіс у Парижі. ТОВ «Геймлофт» було зареєстровано у 2007 р. у м. Харків, основна діяльність пов'язана із розробкою комп'ютерних та мобільних ігор. Основні контрагенти підприємства — це провідні корпорації, що постачають програмне забезпечення, а також користувачі мобільних платформ.

Фінансовий стан Gameloft загалом демонструє позитивну динаміку. Протягом останніх років спостерігається значне зростання доходів, валового та чистого

прибутку, що свідчить про ефективність управлінських рішень і конкурентоспроможність продукції. Основними факторами успіху є оптимізація витрат, покращення операційної ефективності та розширення ринкових можливостей. Водночас існують проблеми, які потребують уваги, зокрема зношення основних засобів, недостатньо швидке оновлення технічної бази та уповільнення оборотності активів, що створює ризики для подальшого розвитку.

Гра «Asphalt 8: Airborne» є ключовим продуктом компанії, який поєднує вдосконалену графіку, різноманітність контенту та комплексну систему монетизації. Завдяки інтеграції механік freemium гра приваблює широку аудиторію, надаючи безкоштовний доступ до основного функціоналу та стимулюючи покупки для покращення ігрового досвіду. Внутрішньоігрова економіка базується на «м'яких» і «твердих» валютах, які створюють можливості для користувачів обирати між інвестицією часу чи грошей для досягнення прогресу. Така структура забезпечує стабільний дохід компанії та сприяє залученню гравців із різними фінансовими можливостями.

Монетизаційні стратегії, застосовані в Asphalt 8, охоплюють широкий спектр моделей, включаючи продаж наборів, сезонні перепустки, токени, ваучери та інші елементи, які стимулюють довгострокову лояльність і підвищують залученість гравців. Водночас високі ціни на частину внутрішньоігрового контенту є суттєвим недоліком, особливо для гравців із країн з нижчою купівельною спроможністю. Це обмежує потенціал глобальної аудиторії та створює ризики для збільшення ринку. Додатково, надмірна орієнтація на користувачів, які витрачають значні суми, підвищує залежність від вузького сегмента гравців і знижує привабливість гри для масового ринку.

ТОВ «Геймлофт» демонструє системний підхід до управління своїми продуктами, інтегруючи інноваційні технології, ефективні моделі монетизації та глобальну координацію команд. Водночас компанії необхідно адаптувати цінову політику до особливостей регіональних ринків, модернізувати матеріально-технічну базу та розширювати доступність продуктів, щоб забезпечити стійке зростання та довгострокову конкурентоспроможність.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ АДАПТАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЦІНОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ «ГЕЙМЛОФТ» ДО РИНКОВИХ УМОВ

3.1. Оцінка потенціалу цільового ринку ТОВ «Геймлофт»

Одним із ключових завдань сучасних підприємств, що діють у сфері цифрових продуктів, є забезпечення стабільного зростання прибутковості та утримання конкурентоспроможності. У контексті діяльності ТОВ «Геймлофт», розробника мобільних ігор, визначальним є розуміння особливостей глобального ігрового ринку, адже поведінка споживачів у різних регіонах істотно варіюється.

В умовах глобалізації мобільні ігри стали доступними для значної частини населення країн, що розвиваються. Водночас, купівельна спроможність гравців у таких країнах суттєво відрізняється від аналогічного показника в економічно розвинених регіонах. Для таких ринків характерна висока чутливість до ціноутворення, яка значно впливає на рівень залученості користувачів, частоту внутрішньоігрових покупок та, відповідно, на прибутковість продуктів.

Однією з причин, чому було обрано адаптацію цінової політики як пріоритетний напрям для підвищення прибутковості, стали результати внутрішнього дослідження користувацької аудиторії гри «Асфальт 8». Це дослідження мало на меті виявити ключові проблеми, які заважають збільшенню доходів компанії, а також підвищенню утримання гравців.

Опитування користувачів гри «Асфальт 8» виявило, що 45% респондентів визначили «занадто високі внутрішньоігрові ціни» як основну проблему, яка заважає повною мірою насолоджуватися ігровим досвідом. Це свідчить про те, що існуюча цінова політика не є повністю адаптованою до очікувань користувачів, особливо у країнах, що розвиваються. Серед інших найбільш згадуваних проблем були:

- обмеження доступу до преміум-контенту (20%);
- надмірна частота рекламних вставок (10%);

- неприйнятна складність деяких рівнів гри (8%);
- низька швидкість завантаження гри (7%);
- проблеми сумісності на старих пристроях (5%);
- відсутність локалізації для деяких регіонів (3%);
- невелика кількість безкоштовних внутрішньоігрових нагород (2%).

Ці дані вказують на те, що цінова політика відіграє вирішальну роль у формуванні сприйняття гри серед користувачів. Високі ціни, навіть за наявності якісного контенту, створюють бар'єри для більшості гравців, які потенційно могли б приносити дохід за умови доступнішої цінової політики.

Для ефективного управління ринковою стратегією в компанії «Геймлофт» використовується внутрішня класифікація країн за рівнями середнього доходу на одного користувача (ARPU, Average Revenue Per User). Всі країни, де гра «Асфальт 8» представлена, розділено на три рівні:

1. Рівень А – країни з високим ARPU (понад 0.1 євро).
2. Рівень В – країни із середнім ARPU (від 0.02 до 0.1 євро).
3. Рівень С – країни з низьким ARPU (до 0.02 євро).

У табл. 3.1 наведено розподіл основних ринків за рівнями.

Таблиця 3.1

Розподіл країн, на ринках яких присутня Асфальт 8 за рівнями

Рівень А	Рівень В	Рівень С
1	2	3
США	Бельгія	Індія
Китай	Мексика	Бразилія
Німеччина	Франція	Туреччина
Велика Британія	Перу	Пакистан
Канада	Італія	Єгипет
Японія	Україна	Ірак
Австралія	Іспанія	Бангладеш
Південна Корея	Чилі	Індонезія
Тайвань	Казахстан	В'єтнам
Гонконг	Польща	Алжир
	Румунія	Філіппіни
	Ізраїль	Колумбія
	ОАЕ	Марокко

Продовження табл. 3.1

1	2	3
	Нідерланди	Аргентина
	Чехія	Еквадор
	Португалія	ПАР
	Греція	Таїланд
	Угорщина	Саудівська Аравія
		Узбекистан
		Нігерія
		Іран
		Малайзія
		Домініканська Республіка
		Непал
		Росія
		Йорданія
		Туніс
		Кенія
		Гватемала
		Сальвадор
		Шрі-Ланка
		М'янма
		Азербайджан
		Ямайка
		Камбоджа
		Гондурас
		Ліван
		Болівія
		Панама
		Гана
		Сенегал
		Коста-Рика
		Маврикій
		Кот-д'Івуар
		Оман
		Нікарагуа
		Уругвай
		Венесуела

Протягом останніх років склад аудиторії гри «Асфальт 8» зазнав значних змін, що стало одним із визначальних чинників для перегляду цінової політики компанії. Спершу гра мала найбільшу популярність серед користувачів із розвинених країн, які входять до рівня А згідно з внутрішньою класифікацією Gameloft. Ці ринки вирізнялися високим середнім доходом на одного користувача

(ARPU), що забезпечувало стабільні надходження завдяки частим внутрішньоігровим покупкам. Проте, з появою нової версії гри, «Асфальт 9», ця тенденція почала змінюватися. Гравці з розвинених країн, які прагнули інноваційних рішень і покращеного геймплею, поступово переходили на новіший продукт. «Асфальт 9» запропонувала значно вдосконалену графіку та оновлені механіки, які відповідали високим очікуванням користувачів із країн із розвинутою економікою та сучасними смартфонами (рис. 3.1).

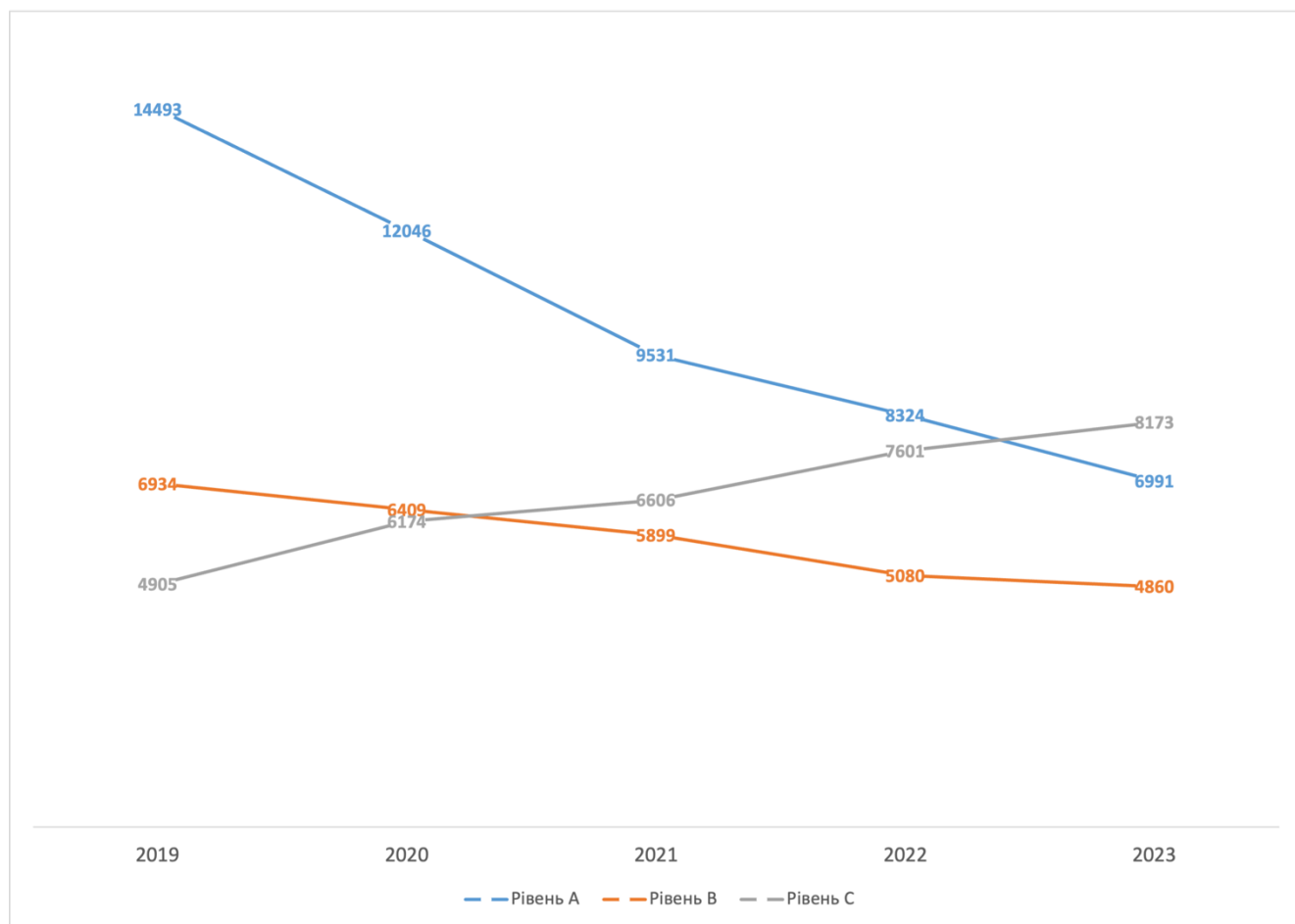


Рис. 3.1. Зміна структури середньоденної кількості гравців по рівням країн за 2019-2023 рр.

Водночас «Асфальт 8» почала активно завойовувати аудиторію з країн рівня С. Ці ринки відзначаються значно нижчими показниками ARPU, але вирізняються великою кількістю користувачів. Гравці з країн, що розвиваються, обирали «Асфальт 8» через її доступність на менш потужних пристроях і менш вибагливі технічні вимоги. У цих регіонах смартфони середнього та низького цінового

сегмента є найбільш поширеними, а висока технічна вимогливість «Асфальт 9» робила її недоступною для значної частини гравців. Зміна складу аудиторії посилилася в 2019 році, коли нова гра стала доступною для масового ринку, водночас підвищивши рівень конкуренції для «Асфальт 8» у сегменті преміум-продуктів.

Ця трансформація аудиторії вплинула на фінансові результати гри та визначила нові пріоритети в управлінні її монетизацією. Зменшення частки гравців із країн рівня А призвело до зниження загальної виручки, адже ці користувачі забезпечували найвищі середні витрати на внутрішньоігрові покупки. Разом із тим зростання активності гравців із країн рівня С відкриває нові можливості для розширення охоплення ринку. Однак, зважаючи на низький ARPU у цих регіонах, традиційна цінова політика стає неефективною. Це підкреслює необхідність адаптації цінової стратегії для підвищення привабливості продукту серед гравців із країн із нижчою купівельною спроможністю.

Зростання важливості країн рівня С також створює додаткові виклики для компанії. Аудиторія цих регіонів характеризується високою чутливістю до ціноутворення та очікує значної цінності за мінімальні витрати. Крім того, для успішного залучення користувачів необхідно враховувати культурні та економічні особливості кожного ринку. Це вимагає розробки спеціальних підходів до монетизації, таких як локалізовані ціни чи локальні знижки, які можуть заохотити більшу кількість користувачів здійснювати внутрішньоігрові покупки.

Для проведення дослідження та оцінки ефективності запропонованих засобів досліджуватимемо наступні країни: Індія, Мексика, США, Бразилія, Пакистан, Індонезія, Нігерія (табл. 3.2).

По-перше, ці країни представляють найбільшу аудиторію серед гравців «Асфальт 8». Наприклад, Індія має найбільшу середньоденну кількість гравців (119,860), тоді як США, Мексика та Бразилія також демонструють значні показники конверсії. Вибір найбільших ринків дозволяє оцінити потенціал глобальної аудиторії та визначити, які заходи будуть найефективнішими для збільшення монетизації.

Таблиця 3.2

Показники досліджуваних країн

Країна	Рівень	Середньоденна кількість гравців	Конверсія (Асфальт 8)	Конверсія (Асфальт 9)
Індія	С	119860	0,7%	1,2%
Мексика	В	36330	5,1%	5,7%
США	А	35412	7,8%	8,5%
Бразилія	С	34068	3,0%	5,7%
Пакистан	С	19810	0,6%	0,9%
Індонезія	С	13155	2,8%	4,8%
Нігерія	С	4047	2,4%	3,1%

По-друге, акцент у дослідженні зроблено на країнах рівня С, таких як Індія, Бразилія, Пакистан, Індонезія та Нігерія, оскільки вони демонструють найвищий потенціал зростання. Водночас у вибірку включено країни рівнів А (США) і В (Мексика) для порівняння ефективності заходів у регіонах із різною купівельною спроможністю. Це дозволяє оцінити, як адаптація цінової політики вплине на гравців із різних економічних категорій.

По-третє, обрані країни географічно розташовані у різних частинах світу та представляють регіони з унікальними культурними особливостями і споживчими звичками. Наприклад, США та Мексика відображають ринки Північної та Латинської Америки, де характерні високі витрати на цифровий контент. Індія, Пакистан та Індонезія представляють країни Азії, де споживачі чутливі до ціни, і популярні freemium-моделі. Нігерія, як частина Африки, демонструє ринок, що активно зростає завдяки збільшенню доступності мобільних технологій, але водночас стикається з економічними обмеженнями, такими як низька купівельна спроможність.

По-четверте, загальні показники економік обраних країн істотно різняться (рис. 3.2), що дозволяє врахувати їхній вплив на поведінку користувачів. Ці відмінності в економічних умовах дозволяють оцінити, наскільки гнучкість у ціновій політиці сприятиме підвищенню конверсії у країнах із низьким ARPU.

Щодо аналізу показника конверсії, дані в рис. 3.2 демонструють, що у країнах рівнів А (США) та В (Мексика) він є доволі високим для «Асфальт 8» (7.8% і 5.1% відповідно). Це порівнянно з показниками «Асфальт 9» (8.5% і 5.7%), що

підтверджує ефективність поточних стратегій для цих ринків.

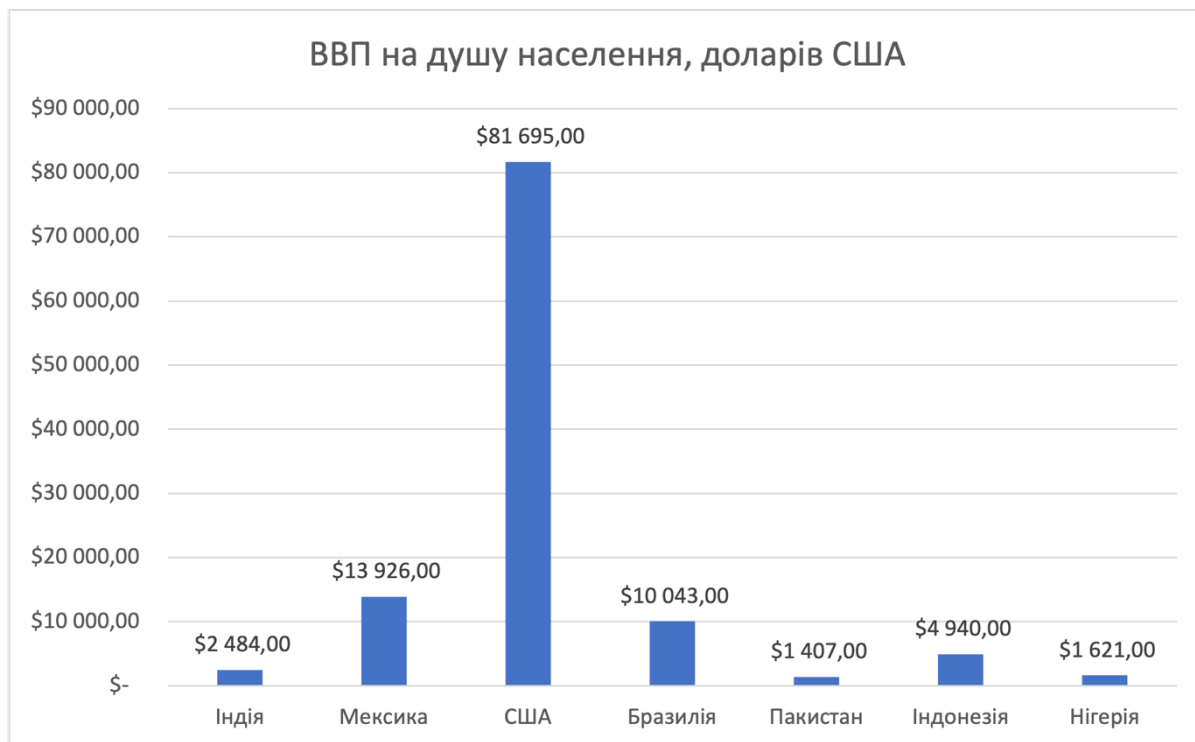


Рис. 3.2. ВВП на душу населення [60]

Однак у країнах рівня С, таких як Індія, Бразилія, Пакистан і Нігерія, конверсія для «Асфальт 8» значно нижча, ніж для «Асфальт 9». Наприклад, в Індії вона становить лише 0.7%, тоді як для «Асфальт 9» – 1.2%. Це свідчить про потенціал для покращення монетизації в країнах із низьким ARPU шляхом адаптації цінової політики, зокрема зниження цін на внутрішньоігрові покупки або введення локальних знижок.

Отже, зміна складу аудиторії гри «Асфальт 8» і аналіз вибраних країн підтверджують важливість адаптації цінової політики до специфіки різних ринків. Результати дослідження демонструють, що країни рівня С мають значний потенціал для зростання за рахунок великої кількості користувачів, хоча поточна конверсія тут значно нижча, ніж у країнах рівнів А і В. Успіх «Асфальт 9» у покращенні монетизації в країнах із низьким ARPU вказує на можливість застосування подібних стратегій для «Асфальт 8». Водночас порівняння ефективності на ринках різних рівнів дає змогу адаптувати заходи таким чином, щоб вони враховували економічні, культурні та географічні особливості кожного регіону, сприяючи зростанню загальної прибутковості компанії.

3.2. Напрями адаптації цінової політики гри Асфальт 8 для країн, що розвиваються

Адаптація цінової політики мобільної гри «Асфальт 8» до ринків країн, що розвиваються, є важливим кроком для підвищення прибутковості та довгострокового успіху компанії Gameloft. У сучасних умовах глобалізації цифрових продуктів проблема ефективного ціноутворення набуває все більшого значення, оскільки традиційні підходи, застосовані на ринках розвинених країн, не завжди працюють в регіонах із низьким рівнем доходу населення. Високі внутрішньоігрові ціни, орієнтовані на платоспроможну аудиторію країн рівня А, стають основною перешкодою для розширення охоплення ринків рівнів В і С. Це обмежує можливості монетизації значної частини гравців із країн Південної Азії, Африки, Латинської Америки та інших регіонів, де купівельна спроможність істотно відрізняється.

Аналіз чинної моделі монетизації показав кілька суттєвих недоліків, що гальмують розвиток гри в глобальному масштабі. Відсутність локалізованої цінової стратегії призводить до того, що більшість користувачів у країнах рівня С, хоча і становлять значну частину аудиторії, не здійснюють покупок через недоступність внутрішньоігрових товарів. Водночас висока залежність доходів від вузького сегмента преміум-гравців («китів») створює ризик втрати стабільності доходів у разі зменшення їх активності. Дисбаланс між платними і безкоштовними гравцями, який формується через високу вартість контенту, а також негативна реакція на азартні елементи монетизації, сприяють зниженню лояльності користувачів і потенційно впливають на імідж продукту.

У цьому підрозділі описуються конкретні експерименти, спрямовані на розробку адаптованої цінової політики для країн із низьким рівнем доходу. Ці заходи враховують проблеми, ідентифіковані у попередньому аналізі, та мають на меті вирішення ключових викликів, таких як зниження бар'єрів для нових гравців, стимулювання покупок у сегменті рівня С, зменшення залежності від преміум-аудиторії, а також покращення репутації гри. Проведення експериментів дозволить

оцінити ефективність різних підходів і сформулювати рекомендації для масштабного впровадження нових стратегій монетизації.

Попередній аналіз продемонстрував, що основними проблемами монетизації, які планується вирішити, є:

1. Високі внутрішньоігрові ціни, які не враховують купівельну спроможність країн, що розвиваються, і створюють бар'єри для залучення нових користувачів.
2. Залежність від вузького сегмента преміум-гравців («китів»), що робить доходи вразливими до змін їхньої поведінки.
3. Дисбаланс між платними та безкоштовними користувачами, який сприяє відтоку безкоштовних гравців через обмежений доступ до контенту.
4. Негативний вплив на імідж компанії, викликаний критикою через високі ціни, азартні елементи монетизації та сприйняття гри як «жадібної».

Ці проблеми потребують впровадження нових підходів до ціноутворення для зниження бар'єрів та підвищення лояльності користувачів.

Для оптимізації політики ціноутворення для ринків країн, що розвиваються, компанія Gameloft застосувала методику А/В тестування, яка є одним із найбільш ефективних інструментів для експериментального аналізу. А/В тестування дозволяє оцінити вплив змін у продукті чи стратегії на поведінку користувачів, порівнюючи дві або більше варіації однієї змінної в реальних умовах. У контексті мобільних ігор, таких як «Асфальт 8», А/В тестування широко застосовується для вивчення ефективності нових моделей монетизації, змін у ціноутворенні, візуальних оновлень чи механік ігрового процесу.

А/В тестування полягає у розподілі користувачів на кілька груп. Основна група (контрольна) взаємодіє з продуктом у його оригінальній версії, тоді як експериментальні групи отримують доступ до модифікованих версій, де впроваджено певні зміни. У випадку оптимізації цінової політики в «Асфальт 8», це може включати різні варіації цін на внутрішньоігрові ресурси, такі як токени, сезонні перепустки чи спеціальні пропозиції, адаптовані до купівельної спроможності гравців у країнах рівнів В і С.

Одним із ключових правил А/В тестування є випадковий розподіл користувачів між групами. Це забезпечує рівномірний розподіл характеристик аудиторії, таких як платоспроможність, рівень активності чи історія покупок, щоб отримані результати були об'єктивними та репрезентативними. Крім того, тестування має проводитися на достатньо великій вибірці, щоб уникнути впливу статистичних похибок. Важливо також дотримуватися принципу тестування однієї змінної за раз, що дозволяє точно оцінити її вплив на цільовий показник, наприклад, рівень конверсії чи середній дохід на користувача (ARPU).

У мобільних іграх А/В тестування зазвичай відбувається таким чином. Компанія обирає одну чи кілька змінних, які потрібно протестувати, наприклад, зниження цін на токени в країнах рівня С на 30%. Користувачі в цих регіонах випадковим чином розподіляються між контрольними та експериментальними групами. Контрольна група отримує звичний набір пропозицій і цін, тоді як експериментальна група бачить нові, знижені ціни. Упродовж тестового періоду компанія відстежує ключові показники, такі як частота покупок, обсяг доходів, утримання користувачів та середній чек транзакцій.

Наприкінці тестового періоду порівнюються результати між групами. Якщо експериментальна група демонструє вищий рівень конверсії або інші позитивні результати, зміна може бути впроваджена для ширшої аудиторії. Якщо ж показники залишаються незмінними або погіршуються, зміна визнається неефективною. Наприклад, якщо експериментальна група в країнах рівня С показує підвищення конверсії з 0,7% до 1,1% при зниженні цін, це свідчить про успішність адаптованої цінової політики.

Для вирішення проблеми неефективного ціноутворення на ринках країн, що розвиваються, компанія Gameloft розробила та впровадила кілька стратегічних заходів, спрямованих на підвищення доступності внутрішньоігрових покупок для користувачів із цих регіонів. Основною метою запропонованих заходів було усунення бар'єрів, пов'язаних із високими цінами, та стимулювання активності гравців через локалізовані цінові рішення. Першим заходом стало зниження цін на деякі внутрішньоігрові набори в магазинах для таких країн, як Індія, Бразилія та

Мексика. Другим заходом стало впровадження моделі «ціноутворення початкового рівня», яка передбачала створення нових внутрішньоігрових пропозицій із цінами, нижчими за традиційні \$0,99. Таке ціноутворення було орієнтоване на залучення нових платоспроможних гравців із країн рівнів В і С, які раніше не здійснювали покупок через недоступність навіть базових внутрішньоігрових пропозицій. Третім заходом стало запровадження спеціального набору, присвяченого локальному індійському святу Дівалі. Ця ініціатива була спрямована на врахування культурних особливостей гравців та підвищення їхньої залученості через персоналізовані пропозиції, які включали ігровий контент початкового рівня. Розглянемо запропоновані заходи детальніше.

Для першого експерименту, спрямованого на адаптацію цінової політики до ринків країн, що розвиваються, було запропоновано перевірити вплив значного зниження цін на внутрішньоігрові набори. Експеримент проводився для користувачів із трьох країн: Індії, Бразилії та Мексики. Вибір цих регіонів ґрунтувався на їхньому високому потенціалі щодо залучення значної кількості нових платоспроможних гравців, враховуючи їхнє місце серед країн рівнів В і С за ARPU.

У рамках експерименту користувачів розділили на три групи: контрольну (50%) та дві тестові (по 25% кожна). Контрольна група отримувала стандартну пропозицію, вартість якої складала \$15. Ця ціна була сформована на основі купівельної спроможності аудиторії з розвинених країн, таких як США, Німеччина чи Великобританія, де середній дохід на душу населення та готовність витратити кошти на цифрові розваги є значно вищими. У цих регіонах така цінова політика дозволяла отримувати стабільні доходи завдяки частим внутрішньоігровим покупкам серед платоспроможної аудиторії. Однак у контексті країн рівнів В і С, таких як Індія, Бразилія чи Мексика, аналогічна ціна створювала суттєвий бар'єр для здійснення транзакцій через низьку купівельну спроможність гравців. Натомість для двох тестових груп вартість тієї самої пропозиції була знижена до \$3. Пропозиція включала внутрішньоігрові товари преміум-сегменту, зокрема Citroen GT і BMW Hommage 2015. Важливо зазначити, що всі групи бачили

однаковий контент у пропозиції, а єдиною змінною була ціна набору.

Пропозиція, яка тестувалася, мала високу цінність для гравців, оскільки включала два ексклюзивні автомобілі: Citroen GT та BMW Hommage 2015. Ці автомобілі були необхідними для участі у спеціальній тимчасовій ігровій події, що надавало набору особливої привабливості. Ігрові події цього типу мають обмежений часовий характер і пропонують користувачам унікальний контент або нагороди, які важко отримати за інших умов. Це створювало додаткову мотивацію для гравців придбати пропозицію, щоб отримати доступ до відповідного контенту і мати конкурентну перевагу під час участі у події.

Крім того, для просування набору компанія створила спеціальний банер (рис. 3.3), який відображав пропозицію в ігровому магазині. Дизайн банера був розроблений із урахуванням емоційного впливу на користувачів: він використовував яскраві кольори, динамічні зображення автомобілів і акцентував увагу на їхніх перевагах. Візуальні елементи були спрямовані на підсилення цінності набору та виклик бажання зробити покупку негайно. Такий підхід є поширеним у цифровому маркетингу, оскільки він базується на психологічних факторах прийняття рішень, таких як відчуття терміновості чи ексклюзивності пропозиції.



Рис. 3.3. Банер для експерименту

Таким чином, експеримент був спрямований не лише на зниження цін як такого, але й на створення контексту, який посилював би ймовірність покупки серед користувачів. Комбінація зниженої ціни, актуальності набору для участі в події та емоційно привабливого візуального супроводу мала на меті стимулювати залученість аудиторії та збільшити рівень конверсії серед гравців у країнах із низьким ARPU.

Тестовий період тривав 20 днів. Цей період обумовлений тим, щоб у тесті взяла участь достатня кількість людей і результати були статистично значимими. Упродовж цього часу було проаналізовано ключові метрики монетизації, такі як ARPLAU (Average Revenue Per Paying User) та CSR (Conversion to Sale Rate), щоб оцінити ефективність змін. Особливу увагу було приділено порівнянню поведінки користувачів із тестових груп між собою, а також із контрольною групою.

Ключовим завданням цього експерименту було перевірити, чи сприяє значне зниження цін збільшенню рівня конверсії, загального обсягу продажів і активності серед аудиторії з низькою купівельною спроможністю. Це дозволило б оцінити, наскільки гнучкість цінової політики може допомогти подолати бар'єри монетизації для ринків країн, що розвиваються.

Другий експеримент був зосереджений на впровадженні моделей початкового рівня ціноутворення для користувачів iOS у країнах рівня С. Метою було перевірити, чи сприяє зниження цін на базові внутрішньоігрові пропозиції підвищенню конверсії серед нових користувачів, які раніше не здійснювали покупок. Пропозиції були спеціально розроблені для гравців із низьким рівнем витрат, щоб оцінити їхню ефективність у стимулюванні транзакцій серед сегменту з мінімальним ARPU.

У контрольній групі користувачі отримували стандартні пропозиції, вартість яких складала \$0.99. Ці набори містили такі внутрішньоігрові ресурси, як 18,000 Ф'юженів, 100,000 кредитів, 100 токенів, автомобіль Lamborghini Miura та триденний набір прискорювачів для гонки. Ці пропозиції були доступні для всіх регіонів і розраховані на користувачів, які не витратили більше \$0.97 на попередні покупки. Це був стандартній набір, який використовувався для всіх гравців для

залучення у першу покупку.

Тестова група 1 отримувала нову пропозицію за значно зниженою ціною. Перша пропозиція включала 1000 токенів і коштувала \$0.29. Через три дні після покупки цієї пропозиції користувачі могли придбати другу пропозицію, яка містила 1000 токенів і триденний набір Boosters за \$0.49. Ці пропозиції були доступні для гравців у 15 найбільших країнах рівня C, які раніше не здійснювали покупок (non-PAU) і зареєструвалися в грі не раніше початку тесту (рис. 3.4).

Тестова група 2 мала ту ж саму структуру пропозицій, але відрізнялася способом їх презентації (рис. 3.2). У цій групі акцент робився на підвищенні видимості пропозицій шляхом відображення спеціального поп-апу з подарунком. Ідея полягала в тому, щоб користувач бачив подарунок, переходив до магазину для його отримання і вже в магазині стикався з пропозицією, що конвертує. Хоча налаштування не спрацювали за призначенням, і подарунок не перенаправляв користувача до магазину, методика передбачала, що емоційна прив'язка до подарунка стимулюватиме покупки.

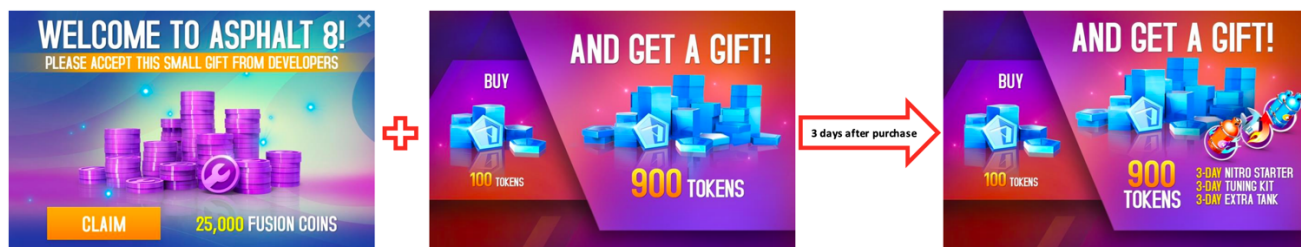


Рис. 3.4. Система наборів для експерименту з ціноутворенням початкового рівня

Для третього експерименту було заплановано створення спеціальних пропозицій, присвячених локальному індійському святу Дівалі, з метою підвищення залученості користувачів та стимулювання монетизації серед аудиторії в Індії. Ця ініціатива була зосереджена на адаптації цінової політики та контенту до культурних особливостей цільового регіону, враховуючи важливість свята Дівалі, яке є одним із найбільших національних свят в Індії.

У рамках експерименту було розроблено спеціальний пакет внутрішньоігрових ресурсів, який включав автомобіль Mazda RX8 Special Edition і 18,000 Фьюженів. Пропозиція мала знижку 90%, що зменшувало її ціну до \$0.99,

аби зробити її максимально доступною для гравців із низьким ARPU. Такий підхід мав на меті створення ефекту ексклюзивності та підвищення цінності пропозиції для гравців, які могли відчути себе частиною святкового заходу.

Особливий акцент було зроблено на емоційний компонент маркетингової стратегії. Для пропозиції було створено спеціальний банер із яскравими святковими елементами, що відображали атмосферу Дівалі (рис. 3.5). Дизайн банера включав символіку свята, наприклад, традиційні індійські кольори та декоративні елементи, які асоціюються з Дівалі, щоб викликати у користувачів відчуття залученості та культурної ідентифікації. Пропозиція мала обмежений термін дії, що стимулювало гравців зробити покупку якомога швидше, уникаючи відкладання.



Рис. 3.5. Банер для набору, присвяченого Дівалі

Основною метою цього експерименту було перевірити гіпотезу, що локалізовані пропозиції, розроблені з урахуванням культурних особливостей цільового ринку, зможуть значно покращити показники монетизації. Зокрема, досліджувалися показники рівня конверсії (CSR) і загального доходу серед індійських користувачів, які складали 19% активної аудиторії гри (LAU). Передбачалося, що регіонально адаптовані пропозиції зможуть краще резонувати з гравцями, підвищуючи їхню готовність здійснювати покупки.

Таким чином, експеримент був спрямований на вивчення потенціалу

регіонально орієнтованих стратегій монетизації для розвиваючих ринків, зокрема Індії, і слугував основою для оцінки ефективності подальшого впровадження локалізованих пропозицій в інших регіонах.

Узагальнюючи проведені експерименти, спрямовані на адаптацію цінової політики гри «Асфальт 8» до ринків країн, що розвиваються, можна зазначити, що запропоновані заходи відповідають основним викликам, пов'язаним із монетизацією у регіонах із низьким рівнем доходу. Зниження цін на внутрішньоігрові ресурси, впровадження доступних пропозицій початкового рівня та розробка регіональних акцій, зокрема, святкових пропозицій, орієнтованих на локальні традиції, є важливими кроками для зменшення бар'єрів до здійснення покупок і підвищення залученості гравців.

Кожен із проведених експериментів був спрямований на вирішення конкретних проблем, таких як висока чутливість до ціноутворення, залежність від преміум-гравців та недостатня персоналізація пропозицій для різних ринків. Ці підходи мають потенціал для формування більш доступної ігрової екосистеми, яка відповідає потребам користувачів із різною купівельною спроможністю.

Проведені експерименти заклали основу для подальшого аналізу ефективності адаптованих моделей ціноутворення. Вони також допоможуть визначити оптимальні стратегії монетизації, які враховуватимуть специфіку кожного ринку. Результати досліджень стануть основою для масштабування найперспективніших підходів, що сприятимуть не лише збільшенню доходів, але й формуванню більш лояльної та активної гравецької бази.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Проведені експерименти, описані у попередньому розділі, мали на меті перевірку ефективності нових стратегій ціноутворення, спрямованих на вирішення ключових проблем монетизації. У цьому підрозділі буде детально проаналізовано результати тестувань, зокрема їхній вплив на основні метрики гри, такі як конверсія (CSR), середній дохід на одного користувача (ARPU) та загальний дохід у цільових

регіонах.

Оцінка ефективності запропонованих заходів є важливим етапом у процесі впровадження нових стратегій монетизації. Її метою є не лише визначення того, чи досягнуто бажаних змін у поведінці користувачів, але й оцінка загального впливу на фінансові результати компанії. Результати тестувань дозволять виявити найефективніші підходи, які можна масштабувати на ширшу аудиторію, а також ідентифікувати обмеження чи недоліки, що потребують подальшого доопрацювання.

У цьому підрозділі увага зосереджена на порівнянні показників між контрольними та тестовими групами у кожному з експериментів. Буде розглянуто, наскільки кожен захід вплинув на залучення нових платоспроможних гравців, рівень їхньої активності та загальний дохід компанії. Особливу увагу буде приділено аналізу змін у поведінці користувачів у регіонах рівня C, які демонструють найбільший потенціал зростання, враховуючи їхню чутливість до ціноутворення.

Цей аналіз дозволить сформулювати обґрунтовані висновки щодо доцільності масштабного впровадження запропонованих змін та стане основою для подальшої оптимізації політики ціноутворення гри «Асфальт 8» у глобальному масштабі.

Результати першого експерименту, спрямованого на зниження цін на внутрішньоігрові набори для користувачів із країн рівнів B і C (Індії, Бразилії та Мексики), надали важливу інформацію про ефективність запропонованого підходу до адаптації цінової політики. Основною метою експерименту було з'ясувати, чи здатне значне зниження вартості преміум-пропозицій стимулювати конверсію (перетворення користувачів, які не здійснюють покупки, на платоспроможних клієнтів), а також збільшити загальний обсяг доходів у регіонах із низьким ARPU (середнім доходом на одного користувача).

У дослідженні брали участь три групи: контрольна, Test_1 і Test_2. Контрольна група отримувала пропозицію з ціною 15 доларів, тоді як тестові групи мали ідентичну ціну у 3 долари. Однією з ключових особливостей цього тесту стало те, що тестові групи Test_1 і Test_2, попри ідентичні умови, показали суттєво різні

результати. Цей феномен пояснюється нерівномірним розподілом користувачів між цими групами. У Test_1 опинилося більше користувачів, які були схильні витратити гроші на внутрішньоігрові покупки. Це призвело до того, що ARPLAU у Test_1 був на 12% вищим, ніж у контрольній групі, а CSR зріс на 25%. У той же час Test_2 продемонструвала протилежну динаміку: ARPLAU був на 22% нижчим, ніж у контрольній групі, а приріст CSR був незначним (рис. 3.6).



Рис. 3.6. Динаміка ключових метрик гри при проведенні експерименту

Щоб зрозуміти ці показники, варто пояснити поняття ARPLAU та CSR більш детально. ARPLAU є важливим фінансовим індикатором у сфері мобільних ігор, оскільки він показує, скільки в середньому заробляється на кожного активного користувача за певний період часу. Цей показник дозволяє оцінити, наскільки ефективно монетизується гравець у грі. CSR, у свою чергу, демонструє, скільки відсотків користувачів, які бачили пропозицію, реально здійснили покупку, що є критичним параметром для оцінки конверсії.

При об'єднанні результатів Test_1 і Test_2 (рис. 3.7) спостерігалось підвищення CSR на 16% порівняно з контрольною групою, що підтверджує загальну привабливість дешевших пропозицій. Проте, навіть за такого приросту конверсії, середній дохід на одного користувача (ARPLAU) був на 5% нижчим, ніж у контрольній групі. Це означає, що зниження ціни позитивно вплинуло на бажання користувачів купувати пакет, проте загальний дохід зменшився через меншу маржинальність.

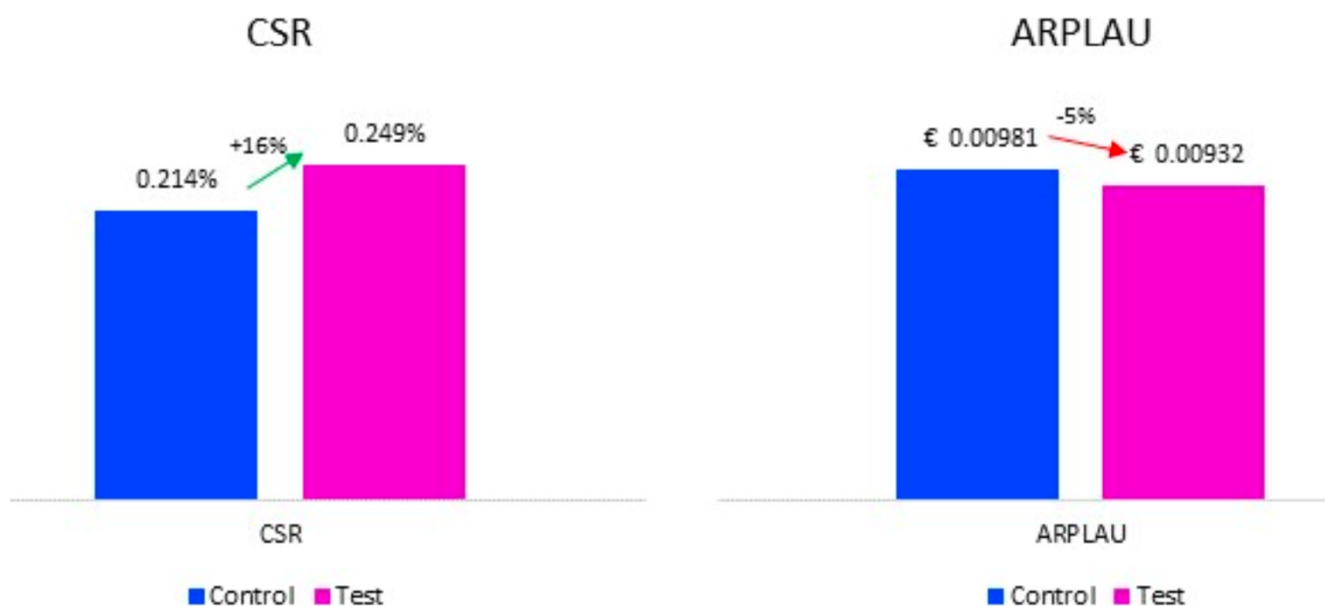


Рис. 3.7. Узагальнення впливу експерименту на ключові метрики гри

Окремий аналіз дохідності за когортами користувачів також підтвердив неоднозначність результатів. Когорти Minnow та Super Minnow (користувачі, які зазвичай витрачають невеликі суми) забезпечили основну частину доходу у тестових групах. Однак у Test_2 доходи від когорт Dolphin (користувачі середнього рівня витрат) були значно нижчими, і ці втрати не компенсувалися доходами від інших категорій гравців. У Test_1, навпаки, втрати від зменшення витрат Dolphin були компенсовані іншими когортами, що забезпечило вищий ARPLAU.

Іншим важливим аспектом дослідження була оцінка явища «канібалізації» - ситуації, коли дешевші пропозиції витісняють дорожчі, знижуючи загальний дохід. В даному випадку дешевші пакети вплинули на продаж інших, дорожчих пропозицій, що спричинило зменшення загального ARPLAU. Це стало однією з причин, чому зниження ціни не забезпечило зростання доходів навіть при значному прирості конверсії (рис. 3.8).

Загалом результати цього А/В тесту підкреслюють важливість детального аналізу при оцінці впливу цінових змін на поведінку користувачів. Хоча зниження ціни сприяє збільшенню частоти покупок, це не завжди означає збільшення загального доходу. У даному випадку було рекомендовано не впроваджувати пропозиції тестових груп у поточному вигляді та провести додаткові експерименти

для вивчення еластичності цін. Це дозволить отримати більше даних про оптимальні рівні цін, які могли б забезпечити одночасно високу конверсію та максимальний дохід.

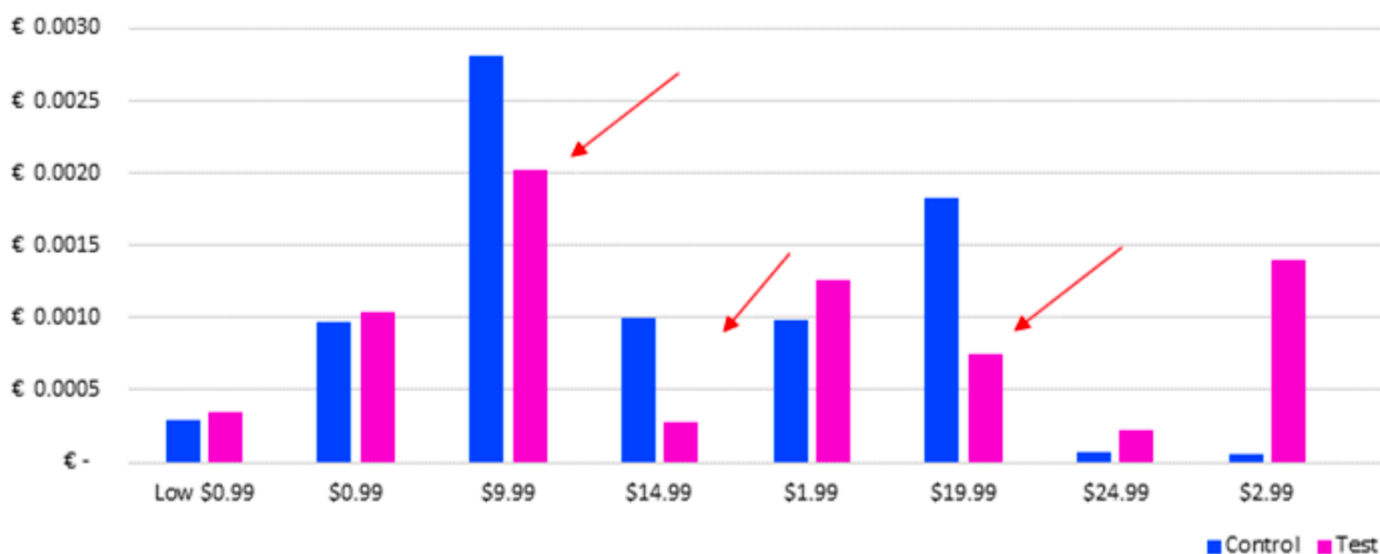


Рис. 3.8. ARPLAU для наборів з різними цінами

Перший експеримент, спрямований на стимулювання покупок серед гравців із країн із низьким рівнем доходу через впровадження окремої дешевої пропозиції, виявився частково ефективним, однак не зміг повною мірою досягти поставленої мети. Основною причиною цього можна вважати те, що він не вирішив ключову проблему – сприйняття гри гравцем із таких регіонів як економічно недоступної загалом. Хоча окрема пропозиція за зниженою ціною була створена з метою зниження бар'єру до першої покупки, її вплив залишився обмеженим через відсутність системних змін у ціновій політиці всієї гри.

У регіонах із низькою купівельною спроможністю, таких як Індія, Бразилія чи Мексика, економіка гри «Асфальт 8» у її стандартній конфігурації виглядає дорогою для більшості користувачів. Коли гравець із таких країн заходив у гру, він бачив не лише спеціальну дешеву пропозицію, але й інші, стандартні пропозиції з високими цінами, які не були адаптовані до місцевих умов. Наприклад, внутрішньоігрові набори за \$15 або навіть \$50 виглядають неприйнятними для гравців із низьким ARPU, що формувало в них негативне враження про загальну економіку гри.

Проблема полягала в тому, що гравець сприймав навіть дешевий набір як ізольований елемент, який не вирішує основного виклику: доступності прогресу в грі. Знижена ціна на один набір могла виглядати як вигідна можливість, однак користувач розумів, що її придбання глобально не покращить його прогрес у грі. Це пов'язано з тим, що решта ігрової економіки залишалася дорогою і неадаптованою. Наприклад, якщо для прогресу необхідно придбати кілька наборів або інші внутрішньоігрові ресурси за стандартними високими цінами, придбання одного дешевого набору стає неефективним і втрачає сенс. Таким чином, гравець відмовлявся від покупки навіть дешевого набору, усвідомлюючи, що ця транзакція не принесе йому суттєвих переваг.

Ключовим недоліком першого експерименту було те, що він намагався вирішити проблему через локальне зниження цін на один окремий елемент ігрової економіки, не враховуючи загального сприйняття цінової політики гри користувачами. У результаті, гравці, які перебували у середовищі, де більшість цін залишалася високою, продовжували сприймати гру як «дорогу». Це відчуття викликало розчарування та відсутність мотивації до здійснення навіть мінімальних транзакцій.

Для розв'язання цієї проблеми наступним логічним кроком є тестування більш системного підходу до адаптації цінової політики. Це включає зниження цін на всі аспекти ігрової економіки в країнах із низькою купівельною спроможністю. Такий підхід може охоплювати всі внутрішньоігрові ресурси, товари та преміум-пропозиції, забезпечуючи єдиний доступний рівень цін для користувачів у цих регіонах. Основна ідея полягає в тому, щоб створити середовище, де гравці бачитимуть послідовну і доступну економіку, що знижуватиме бар'єри до участі у внутрішньоігрових процесах і стимулюватиме більше транзакцій.

Наприклад, зниження цін на токени, автомобілі, бустери та інші елементи ігрового контенту має забезпечити користувачам можливість бачити реальну користь від своїх інвестицій у гру. Це також створить у них відчуття, що прогрес у грі є досяжним навіть при мінімальних витратах. У поєднанні з локалізованими акціями та знижками це дозволить підвищити загальну лояльність гравців до

продукту, змінити їхнє сприйняття економіки гри та залучити нову платоспроможну аудиторію.

Результати другого експерименту із запровадження ціноутворення початкового рівня, який проводився на платформах iOS і Android, демонструють важливі відмінності між аудиторіями різних платформ і країн. Експеримент включав дві ітерації, кожна з яких мала свої особливості.

Результати першої ітерації тестування дешевих пропозицій на платформі iOS надали цінну, але неоднозначну інформацію про їхню ефективність. Розглянемо рис. 3.9, на якому відображені основні показники тесту. У цьому тесті розподіл активних користувачів (LAU) між контрольними та тестовими групами був рівномірним, що забезпечило репрезентативність отриманих результатів.

У Test Group 2, яка використовувала механізм «подарункової» презентації дешевих пропозицій, конверсія була на 24% вищою, ніж у контрольній групі. Однак цей результат не є статистично значущим, що означає, що отримане покращення могло бути випадковим і не гарантує стабільного повторення за аналогічних умов. Показник середнього доходу на одного активного користувача (ARPLAU) у Test Group 2 був на 8% вищим, ніж у контрольній групі. Це покращення виглядає невеликим, але зберігалось навіть після виключення високоплатоспроможних користувачів (високих когорт), що свідчить про потенційний вплив дешевих пропозицій на ширшу аудиторію.

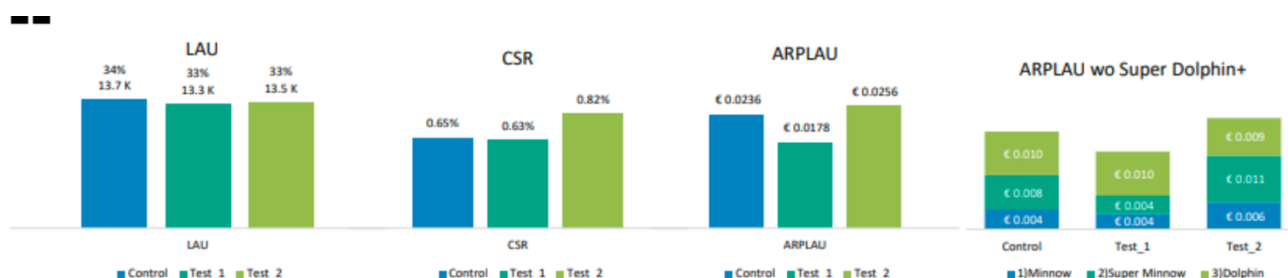


Рис. 3.9. Показники активної аудиторії, конверсії, ARPLAU і ARPLAU без урахування когорт з високими доходами (зліва направо)

Один із виявлених аспектів полягав у певному ефекті «канібалізації» дорожчих наборів, зокрема тих, що коштували \$0.99 і \$9.99 (рис. 3.10). Це означає,

що частина користувачів, які за інших обставин могли б придбати дорожчі пропозиції, віддали перевагу дешевим пакетам. Попри це, дешеві пакети виявилися ефективними для стимулювання перших покупок серед користувачів, які раніше не здійснювали транзакцій, що підтверджує їхню доцільність як «конверсійних» пропозицій.

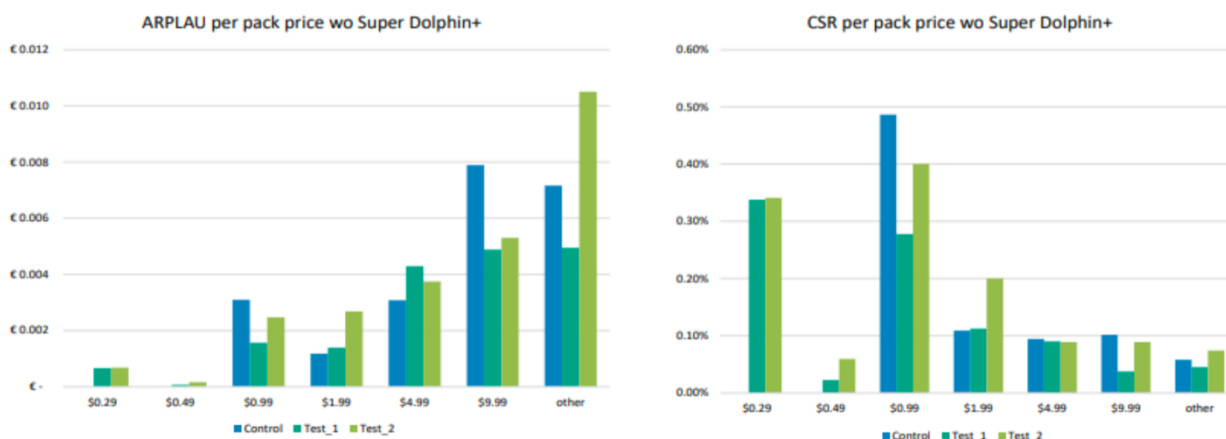


Рис. 3.10. Показники ARPLAU і конверсії без урахування когорт з високими доходами (зліва направо) для наборів з різними цінами

Ефективність тестових груп варіювалася залежно від країни (рис. 3.11). У деяких регіонах результати показали значне покращення, тоді як в інших різниця між контрольними та тестовими групами була незначною або відсутньою. Проте ці результати можуть бути ненадійними через низьку кількість платоспроможних користувачів (PAU) у вибраних країнах, що обмежує можливість отримання статистично значущих висновків.



Рис. 3.11. Показники ARPLAU і конверсії (зліва направо) для різних країн

Загалом, хоча Test Group 2 продемонструвала покращення в конверсії та ARPLAU порівняно з контрольною групою, жоден із цих результатів не є статистично значущим. Це свідчить про те, що отримані покращення могли бути випадковими. Попри це, дешеві пакети залишаються перспективним інструментом для стимулювання перших транзакцій, особливо у регіонах із низьким ARPU. Подальші тестування повинні враховувати регіональні відмінності, щоб оцінити, чи можуть дешеві пакети стабільно працювати в різних умовах.

У другій ітерації експерименту було внесено кілька ключових змін, спрямованих на покращення ефективності дешевих пропозицій. По-перше, змінився склад першої пропозиції. Тепер вона включала 100 токенів, 900 токенів та 90,000 Fusion Coins, що забезпечувало більш різноманітні нагороди для користувачів. Це рішення було прийнято для підвищення привабливості пропозиції шляхом збільшення цінності пакета. По-друге, пропозиція стала доступною на третій день після початку гри користувачем, а не на сьомий день, як у першій ітерації. Це було зроблено для розширення бази потенційних покупців, зважаючи на те, що частина нових гравців припиняє гру до сьомого дня. Крім того, тест був проведений не лише на платформі iOS, але й на Android, що дозволило отримати ширші результати.

На платформі iOS результати показали неоднозначну динаміку. Загальний показник ARPLAU був вищим у контрольній групі, що пояснюється наявністю декількох «китів» (Whales), які здійснювали дорогі покупки. Після виключення впливу цих користувачів Test Group 2 показала на 17% вищий ARPLAU порівняно з контрольною групою, тоді як Test Group 1 мала на 24% нижчий ARPLAU (рис. 3.12). Це свідчить про те, що зміни в структурі пропозиції та її рання доступність були ефективними для Test Group 2, але не для Test Group 1. Рівень конверсії в обох тестових групах був нижчим, ніж у контрольній групі, що свідчить про меншу здатність стимулювати покупки у широкої аудиторії. Додатковий аналіз ARPLAU за ціновими категоріями показав, що Test Group 1 демонструвала нижчий дохід через слабкі показники в категорії «Інші» (Other), і ця тенденція зберігалася навіть після виключення впливу цієї категорії. Додатковий аналіз було проведено також

для гравців, які витратили у грі менш ніж 8 доларів (рис. 3.13), який показав перевагу контрольної групи у доходах.

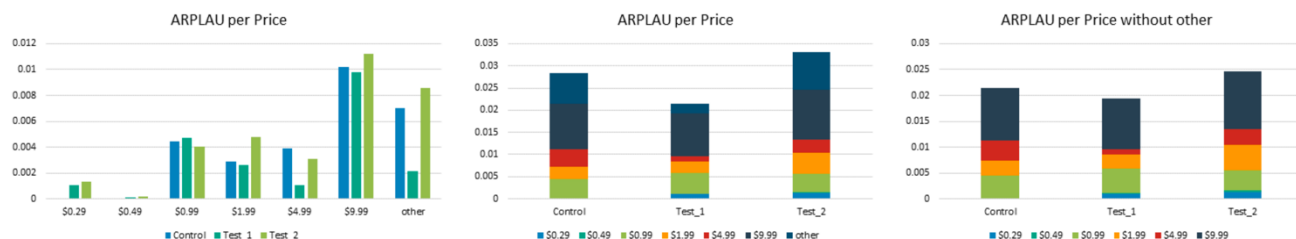


Рис. 3.12. Показники ARPLAU для наборів з різними цінами

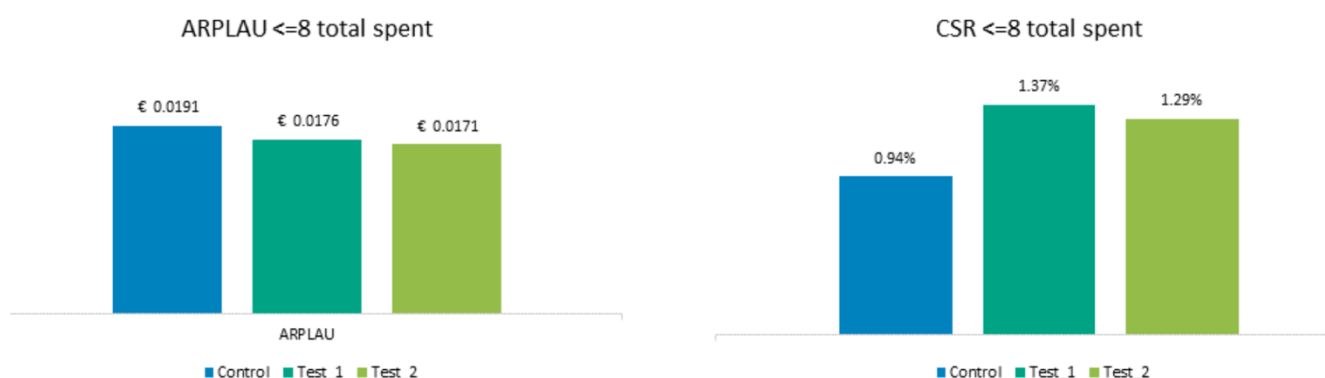


Рис. 3.13. Показники ARPLAU для гравців з нижчим рівнем витрат

На платформі Android результати були більш позитивними. Загальний ARPLAU також був вищим у контрольній групі через наявність «китів» (рис. 3.14), але після їх виключення Test Group 2 показала збільшення ARPLAU на 24% порівняно з контрольною групою. Це було зумовлено вищими доходами від пакетів вартістю \$9.99. Навіть після виключення доходів від цих пакетів ARPLAU залишався вищим у тестових групах: на 10% у Test Group 1 та на 14% у Test Group 2 (рис. 3.15). Конверсія в тестових групах була значно вищою, ніж у контрольній. Test Group 2 продемонструвала вищий рівень повторних покупок завдяки другій пропозиції за \$0.49, яку придбали 24 користувачі (рис. 3.16). У Test Group 1 цей показник був значно нижчим — лише 3 користувачі придбали цю пропозицію.

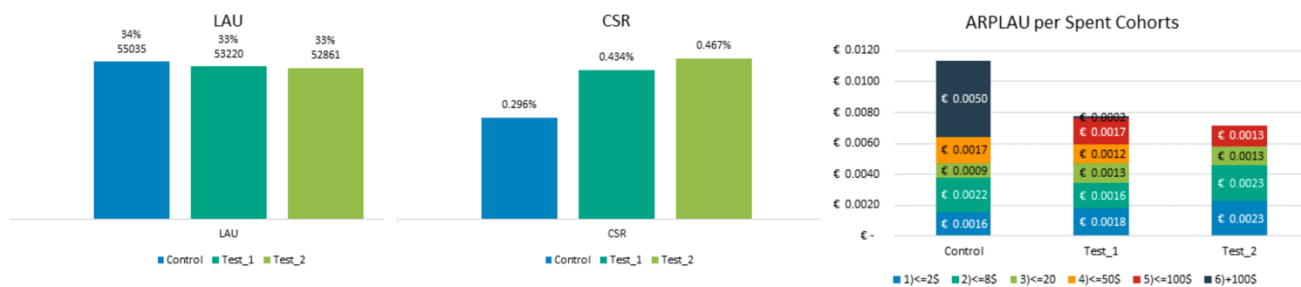


Рис. 3.14. Результати тесту на платформі Android



Рис. 3.15. Доходи для наборів з різними цінами

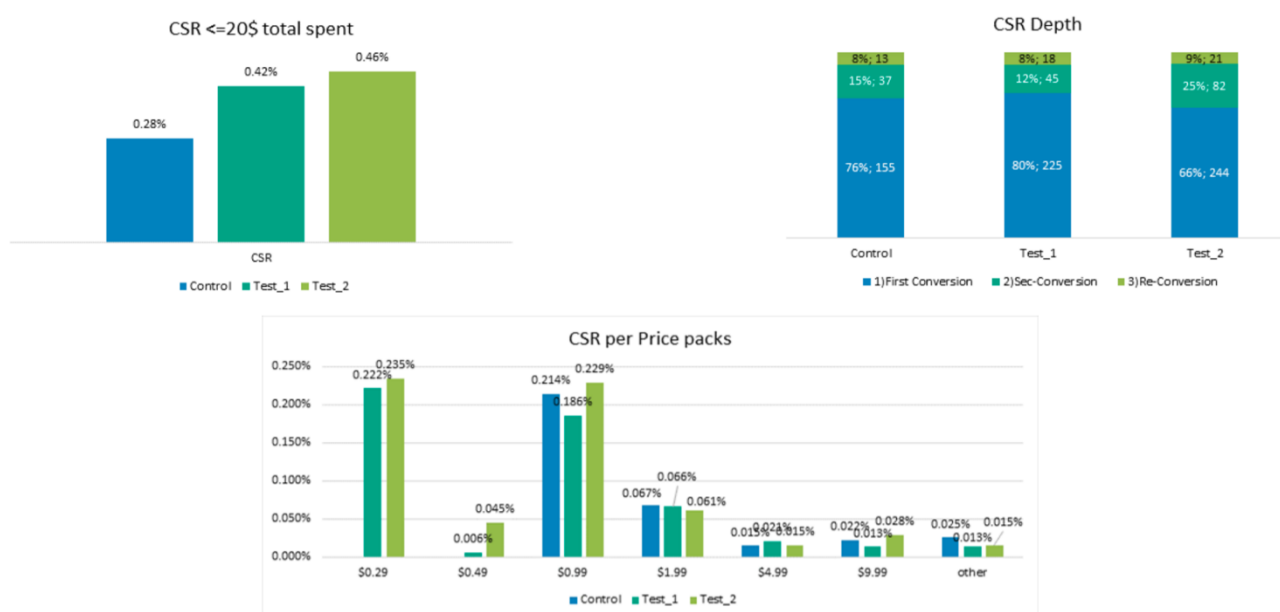


Рис. 3.16. Конверсія для наборів з різними цінами

Аналіз результатів за країнами показав, що тестові групи мали найкращу ефективність у Бразилії, Індії, В'єтнамі та Індонезії (рис. 3.17). У цих країнах значно зросли як рівень конверсії, так і ARPLAU. Натомість у Туреччині та деяких інших країнах тестові групи показували аналогічні або навіть гірші результати порівняно з контрольною групою. Це вказує на необхідність регіональної адаптації пропозицій залежно від особливостей ринку.

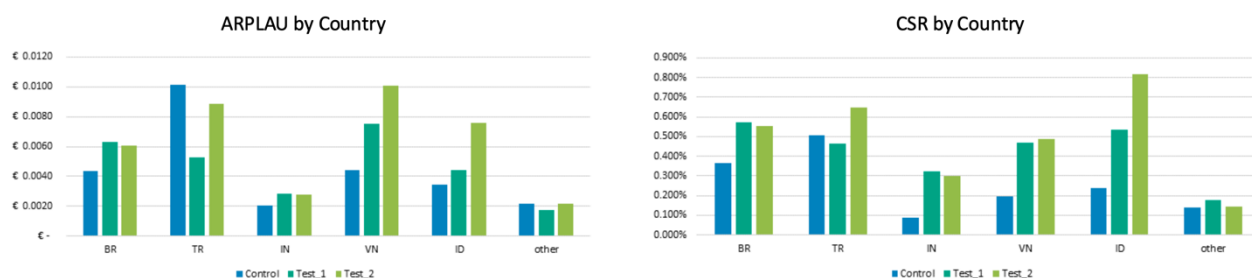


Рис. 3.17. Доходи і конверсія в різних країнах

Загалом друга ітерація експерименту продемонструвала потенціал дешевих пропозицій як інструменту для підвищення ARPLAU та стимулювання повторних покупок, особливо у країнах із низьким ARPU. Зважаючи на 14-відсоткове зростання ARPLAU у Test Group 2 та значно вищу конверсію в цих країнах, рекомендується масштабувати цей підхід у Бразилії, Індії, В'єтнамі та Індонезії для подальшого тестування та впровадження.

Результати третього експерименту, присвяченого локалізованій пропозиції, орієнтованій на індійський ринок у рамках святкування Дівалі, продемонстрували обмежену ефективність запропонованого підходу. Основна ідея експерименту полягала у створенні спеціальної пропозиції, яка враховувала культурні особливості регіону та мала стимулювати конверсію та загальні доходи в Індії. Було протестовано два набори: Mazda RX8 Special Edition з великим пакетом токенів і Fusion Coins, а також McLaren M14A із схожим набором внутрішньоігрових ресурсів. Обидві пропозиції мали значні знижки, що зменшували їхню вартість до \$0.99.

Незважаючи на візуально привабливий дизайн банерів та сильний акцент на святкову тематику, результати не відповідали очікуванням. Показник CSR (Conversion to Sale Rate), який вимірює частку користувачів, які здійснили покупку,

залишався вкрай низьким для індійської аудиторії - лише 0.01% для обох тестових пропозицій (рис.3.18). Для порівняння, показник CSR для інших регіонів був значно вищим: 0.12% у випадку Mazda та 0.07% для McLaren, хоча навіть ці значення є відносно низькими.

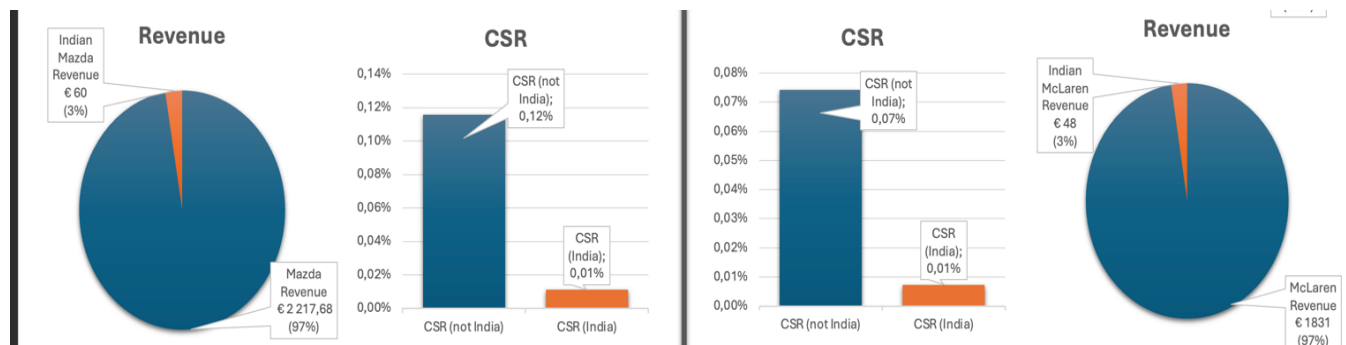


Рис. 3.18. Порівняння конверсії і доходів для тестових наборів

Доходи від індійської аудиторії також залишилися мінімальними. У випадку Mazda, з усіх доходів від цієї пропозиції Індія забезпечила лише €60 (3%), тоді як 97% доходів надійшли від інших регіонів. Схожа ситуація спостерігалася і з пропозицією McLaren: €48 (3%) доходів від індійської аудиторії та 97% - від решти ринків. Це свідчить про те, що навіть значні знижки та локалізація пропозицій не змогли ефективно стимулювати індійських гравців до здійснення покупок.

Однією з основних причин низької ефективності могло бути те, що, незважаючи на значну знижку, гравці з Індії все ще сприймали загальну економіку гри як дорогу, що стримувало їхнє бажання інвестувати навіть у такі доступні пропозиції. Крім того, навіть зі знижкою, запропоновані пакети могли не відповідати очікуванням щодо внутрішньоігрової вигоди, яку гравці могли отримати за свої гроші.

Експеримент підтвердив, що локалізовані пропозиції, хоча і є перспективними, не можуть вирішити проблеми сприйняття гри як дорогої без комплексної адаптації всієї економіки гри до регіональних умов. Також було виявлено, що культурна адаптація, навіть із врахуванням важливих місцевих свят, не є достатнім фактором для забезпечення успіху, якщо базова цінова політика не відповідає купівельній спроможності регіону.

Загалом, результати третього експерименту свідчать про необхідність

перегляду стратегії локалізації. Майбутні тестування мають враховувати не лише культурні особливості, але й економічний контекст цільового ринку, включаючи комплексне зниження цін для внутрішньоігрових покупок, щоб забезпечити цілісну і доступну ігрову економіку.

Результати проведених експериментів вказують на недостатню ефективність поточних підходів до ціноутворення в грі, що вимагає перегляду загальної цінової стратегії. Зокрема, варто розглянути можливість орієнтації на рекламну монетизацію як основне джерело доходу. Аналіз поведінки гравців показав, що користувачі з ринків, що розвиваються, таких як Індія, Бразилія та Мексика, часто не готові витратити власні кошти на внутрішньоігрові покупки, навіть за умов значного зниження цін. Однак такі користувачі можуть виявити готовність взаємодіяти з рекламним контентом, що дозволяє розглядати цей інструмент як потенційно ефективний спосіб монетизації.

Варто зазначити, що ціна за один показ реклами в країнах, що розвиваються, як правило, нижча порівняно з розвиненими ринками. Це обумовлено нижчим рівнем доходів населення та особливостями рекламних ринків у цих країнах. Проте значна кількість користувачів з цих регіонів може компенсувати низьку вартість показів реклами. Завдяки великому охопленню та частоті взаємодії з рекламою, доходи від цього джерела можуть стати суттєвим внеском у загальний фінансовий результат гри.

Перехід до рекламно-орієнтованої моделі монетизації також враховує потреби й очікування цільової аудиторії, забезпечуючи можливість гравцям отримувати доступ до контенту без прямих витрат. Такий підхід сприятиме розширенню бази користувачів і підвищенню їхньої залученості, що, в свою чергу, позитивно впливатиме на ключові метрики гри, включаючи час перебування в додатку та рівень повторного залучення (retention rate).

Таким чином, впровадження рекламної стратегії для монетизації гравців з ринків, що розвиваються, може стати більш гнучким і ефективним рішенням, яке не лише враховує обмеження їхньої платоспроможності, але й використовує масштаб охоплення як основний важіль для підвищення доходів. Це потребує

детального аналізу рекламного потенціалу цих ринків, оптимізації рекламного контенту та інтеграції його в ігровий процес таким чином, щоб забезпечити баланс між монетизацією та задоволенням користувачів.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі роботи були розглянуті та проаналізовані заходи щодо адаптації цінової політики мобільної гри «Асфальт 8» до умов ринків країн, що розвиваються. Результати експериментів, спрямованих на вирішення ключових проблем монетизації, дозволили визначити як сильні сторони, так і обмеження обраних підходів. Аналіз підтвердив важливість системного підходу до формування цінової політики, що враховує як економічні, так і культурні особливості різних регіонів.

Перший експеримент продемонстрував, що зниження цін на окремі пропозиції може позитивно вплинути на показник конверсії (CSR), однак цей ефект не гарантує зростання загального доходу через явище «канібалізації» дорожчих пропозицій. Крім того, експеримент підтвердив, що окремі дешеві пакети не можуть змінити загальне сприйняття гри, якщо решта ігрової економіки залишається дорогою та недоступною для користувачів із низьким рівнем доходу.

Другий експеримент із впровадженням ціноутворення початкового рівня показав неоднозначні результати. Дешеві пакети сприяли збільшенню рівня ARPLAU у тестових групах, особливо на платформі Android та в таких країнах, як Бразилія, Індія, В'єтнам та Індонезія. Однак суттєві відмінності між результатами на різних платформах і в різних регіонах свідчать про необхідність глибшого дослідження впливу локальних факторів на ефективність таких пропозицій.

Третій експеримент, присвячений локалізованим пропозиціям для індійського ринку в рамках святкування Дівалі, продемонстрував низьку ефективність у підвищенні конверсії та доходу. Це вказує на те, що культурна адаптація, хоча й є важливим елементом стратегії монетизації, не може компенсувати недоліки в ціновій політиці, якщо гра загалом сприймається як економічно недоступна.

Результати тестів свідчать, що гравці з ринків, що розвиваються, не готові витратити гроші на внутрішньоігрові покупки, але можуть активно взаємодіяти з рекламним контентом. Хоча ціна за показ реклами в цих регіонах є низькою, велика кількість користувачів може зробити рекламну монетизацію більш привабливим джерелом доходу. Така стратегія дозволить охопити ширшу аудиторію, підвищити залученість і забезпечити стабільний дохід без зниження задоволеності користувачів.

Таким чином, результати дослідження підтвердили важливість інтегрованого підходу до адаптації цінової політики. Окремі експериментальні заходи, такі як зниження цін на окремі пропозиції або їх локалізація, мають певний позитивний ефект, але для досягнення стабільного зростання прибутковості необхідно впроваджувати комплексні зміни в ігровій економіці. Рекомендується розробити стратегію, яка включатиме зниження цін на всі аспекти внутрішньоігрової економіки, враховуючи регіональні особливості купівельної спроможності, а також тестувати її ефективність у різних умовах. Це дозволить забезпечити ширший доступ до ігрового контенту, підвищити лояльність гравців і досягти довгострокового фінансового успіху компанії.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі на тему «Управління ціновою політикою ТОВ «Геймлофт» проведено комплексний аналіз цінової політики підприємства-розробника мобільних ігор з урахуванням особливостей адаптації до ринкових умов країн, що розвиваються. На основі проведених досліджень сформульовано такі основні висновки:

1. Цінова політика підприємства – це систематичний процес формування та управління цінами на продукцію чи послуги, спрямований на досягнення стратегічних цілей компанії, таких як максимізація прибутку, збільшення ринкової частки чи забезпечення фінансової стабільності.

2. Дослідження цінової політики підприємства є ключовим інструментом для оптимізації механізмів ціноутворення з урахуванням ринкових умов, купівельної спроможності споживачів та конкурентного середовища. Воно забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства, таких як підвищення рівня прибутковості, розширення ринкової частки та забезпечення фінансової стабільності. Особливого значення це набуває у контексті адаптації до умов ринків, що розвиваються, де врахування культурних, соціальних і економічних чинників сприяє підвищенню ефективності монетизації та зміцненню конкурентних позицій підприємства. Основними завданнями цінової політики є встановлення оптимальних цін, які враховують собівартість продукції, купівельну спроможність, ринкові умови та дії конкурентів; формування цінової стратегії для різних сегментів ринку; адаптація до змін зовнішнього середовища; а також забезпечення балансу між доходами підприємства та задоволенням попиту споживачів. Ціноутворення для мобільних ігор має свої особливості, зумовлені специфікою ринку та поведінкою користувачів. Воно базується на використанні таких моделей, як фріміум, де базовий доступ до гри є безкоштовним, а основний дохід генерується через внутрішньоігрові покупки та рекламу. Крім того, активно застосовуються диференційоване ціноутворення, яке враховує купівельну спроможність різних регіонів, та психологічне ціноутворення, що впливає на сприйняття цінності

користувачами (наприклад, ціни на рівні 0,99 або 9,99). Гнучкість і адаптивність цінової політики є важливими для залучення аудиторії, підтримки її лояльності та підвищення ефективності монетизації.

3. Для оцінки ефективності цінової політики застосовуються як кількісні методи, зокрема аналіз рентабельності, маржі, ROI, обсягу продажів, так і якісні, такі як опитування споживачів та аналіз їхньої задоволеності. Унікальність оцінки в мобільних іграх полягає в адаптивності до поведінки користувачів через A/B тестування, аналіз воронки продажів та когортний аналіз. Такий підхід дозволяє точно налаштувати цінову політику відповідно до ринкових умов, підвищити монетизацію та забезпечити лояльність користувачів.

4. Аналіз нормативно-правового регулювання ціноутворення в Україні та міжнародного досвіду свідчить про необхідність гармонійного поєднання ринкових механізмів із державним втручанням для забезпечення стабільності ринку та соціального захисту. Законодавчі ініціативи України, як-от Закон «Про ціни і ціноутворення», підкреслюють важливість врахування купівельної спроможності населення, що є цінним орієнтиром для адаптації цінової політики Gameloft до ринків, що розвиваються. Міжнародний досвід, зокрема Франції, демонструє ефективність диференційованих підходів до ціноутворення, спрямованих на підтримку конкуренції та доступності продуктів, що може стати основою стратегії адаптації мобільних ігор для нових ринків.

5. ТОВ «Геймлофт» є дочірнім підприємством міжнародної корпорації Gameloft, що має головний офіс у Парижі. ТОВ «Геймлофт» було зареєстровано у 2007 р. у м. Харків, основна діяльність пов'язана із розробкою комп'ютерних та мобільних ігор. Основні контрагенти підприємства – це провідні корпорації, що постачають програмне забезпечення, а також користувачі мобільних платформ.

6. Діяльність ТОВ «Геймлофт» характеризується суттєвим покращенням показників формування доходу (зростання на 42,7 %), чистого прибутку (зростання на 109,84 %), вартості активів (зростання на 99,6 %), що свідчить про розширене відтворення. ТОВ «Геймлофт» демонструє стабільний фінансово-економічний стан, що підтверджується відповідними показниками ліквідності та фінансової

стійкості, рентабельності господарської діяльності. Водночас, показники ділової активності та рентабельності власного капіталу знизилися внаслідок розширення ресурсної бази підприємства.

7. Суб'єктами ціноутворення в ТОВ «Геймлофт» є директор з монетизації, віце-президенти з напрямку Live Games, менеджери продуктів та менеджери ігор, які реалізують стратегії, розроблені на основі рекомендацій центрального офісу. Основними інструментами ціноутворення є моделі монетизації, такі як freemium, використання внутрішньоігрових валют («м'яких» і «твердих»), А/В тестування різних цінових варіантів, продаж спеціалізованих наборів, підписок, а також застосування азартних механік, таких як «погоня за скарбами». Ці інструменти дозволяють оптимізувати баланс між монетизацією та утриманням користувачів, враховуючи специфіку глобальних та локальних ринків.

8. Основним напрямом вдосконалення цінової політики підприємства стало її адаптування до специфіки ринків країн, що розвиваються, з огляду на зростаючу частку гравців із цих регіонів серед загальної аудиторії гри. Аналіз показав, що попередній підхід до ціноутворення, орієнтований на країни з високим рівнем доходу, де споживачі готові платити значні суми за внутрішньоігровий контент, є непридатним для країн з нижчою платоспроможністю населення. Така невідповідність цінової стратегії обмежує потенціал монетизації на нових ринках, що вимагає її перегляду для досягнення максимального охоплення та підвищення ефективності.

9. Було запропоновано знизити ціни на окремі внутрішньоігрові пропозиції з метою підвищення конверсії серед гравців з країн, що розвиваються. Однак цей підхід виявився малоефективним, оскільки точкове зменшення цін не враховує загальної економічної системи гри. Зниження вартості лише окремих продуктів створює ризик «канібалізації» дорожчих пропозицій, що призводить до зменшення загального доходу. Для досягнення позитивного ефекту необхідно переглядати цінову стратегію не на рівні окремих продуктів, а комплексно, адаптуючи економіку гри в цілому до специфіки ринків з нижчою платоспроможністю.

10. Запропоноване ціноутворення початкового рівня, що передбачає

встановлення більш доступних цін на стартові пропозиції, продемонструвало часткову ефективність. Аналіз показав, що цей підхід працює лише в окремих країнах і здебільшого на платформі Android, тоді як на інших платформах та в інших регіонах результат був недостатнім. Це свідчить про необхідність впровадження диференційованого ціноутворення, яке враховує економічні особливості кожної країни та платформні відмінності. Такий підхід дозволить оптимізувати ціни, зробивши їх більш релевантними для кожної аудиторії.

Спеціальні пропозиції, адаптовані до місцевої культури та споживчих уподобань, виявилися неефективними. Незважаючи на локалізований підхід, цей метод не забезпечив значного приросту конверсії чи доходів. Це може бути пов'язано з низькою платоспроможністю цільової аудиторії, яка не компенсується навіть через культурну релевантність пропозицій. У зв'язку з цим доцільним є перехід до альтернативної моделі монетизації, орієнтованої на рекламну економіку, яка дозволяє отримувати дохід без необхідності прямих витрат з боку гравців. Така стратегія враховує обмеження платоспроможності користувачів і пропонує нові можливості для монетизації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гірченко Т. Д., Дубовик О. В. Маркетинг: навч. посіб. Київ : Центр навч. л-ри, 2007. 432 с.
2. Нікітенко К. С. Трансформація підходів до змісту поняття «цінова політика». *Інтелект XXI*. 2020. № 2. С. 177–179. URL: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-2.33>.
3. Кузьминчук Н. В., Куценко Т. М., Терованесова О. Ю. Маркетинговий менеджмент у системі стратегічного управління підприємствами торгівлі. *Modern Economics*. 2021. № 28. С. 47–51. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V28\(2021\)-07](https://doi.org/10.31521/modecon.V28(2021)-07).
4. Кудренко Н. В., Редзюк Т. Ю. Муравська Т. М. Обґрунтування цінової політики підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 13. С. 210-214.
5. Чичуліна К. В., Рішко І. В., Матюшенко К. М. Особливості формування цінової політики на сільськогосподарських підприємствах. *Ефективна економіка*. 2018. № 6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2018/41.pdf
6. Якименко-Терещенко Н. В. Формування цінової політики підприємства готельно-ресторанного бізнесу в умовах конкуренції. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 6(17). С. 434-437.
7. Мазур О. Є. Ринкове ціноутворення. Навчальний посібник. К.: «Центр учбової літератури», 2012. 480 с.
8. Ціноутворення в eCommerce. Pricer24. URL: <https://pricer24.com/uk/blog/cinoutvorenniya-v-ecommerce>.
9. Пашкевич М. С. Ціноутворення : конспект лекцій. Дніпропетровськ: ДВНЗ «Національний гірничий університет», 2012. 112 с.
10. Цінова політика підприємства / Сосницький сільськогосподарський технікум бухгалтерського обліку. URL: <http://surl.li/nvfbrb>.
11. Шулявська Є. Стратегії ціноутворення: Як встановити правильну ціну. *Бізнес Тренд*. 2024. URL: <https://biznestrendy.com.ua/strategii-tsinoutvorennia-yak-vstanovyty-pravylnu-tsinu/>.

12. Про ціни і ціноутворення : Закон України від 21.06.2012 № 5007-VI.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5007-17#Text>.
13. Господарський кодекс України : Кодекс України від 16.01.2003 р.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>.
14. Про захист економічної конкуренції : Закон України від 11.01.2001 № 2210-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>.
15. Про природні монополії : Закон України від 20.04.2000 № 1682-III.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1682-14#Text>.
16. Луцик А. С. Цінова політика держави та правове регулювання цін та ціноутворення. *Міжнародно-правове забезпечення стабільності та безпеки суспільства: матеріали науково-теоретичної конференції викладачів, аспірантів та студ. юридичного фак-ту, м. Суми, 25 травня 2013 р.* Суми : СумДУ, 2013. С. 142–144.
17. Менеджмент європейської економічної інтеграції : підручник / за ред. С. М. Писаренко. Київ : Знання, 2012. 737 с.
18. Дугіна С. І. Маркетингова цінова політика: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2005. 393 с.
19. Шкварчук Л. О. Ціни і ціноутворення: навч. посіб. Київ: Кондор, 2003. 214 с.
20. Окландер М., Чукурна О. Маркетингова цінова політика. 2-ге вид. Київ: Центр навч. літ., 2020. 284 с.
21. Бучнєв М. Маркетингове ціноутворення : навч. посіб. Київ: СНУ ім. В. Даля, 2023. 132 с.
22. Литвиненко Я. В. Сучасна політика ціноутворення. Київ : МАУП, 2004. 78 с. URL: https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/fn_32.pdf
23. Лісняк О. О., Наконечний Д. С., Міщенко Д. А. Ціноутворення на інноваційну продукцію. Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Сучасні тенденції розвитку економіки, фінансів та управління: нові можливості, проблеми, перспективи». 2021. Т. 1, № 1. С. 53–55. URL:

http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/45227/1/Zbirnuk_conf_10112021%284%29.pdf#page=53

24. Kotler P., Keller K. L. *Marketing Management*. 15th ed. Harlow: Pearson Education, 2015. 832 p.
25. Bagozzi R. P. *Principles of Marketing Management*. Chicago: Science Research Associates, 1986. 434 p.
26. Porter M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980. 397 p.
27. Stashkevich N., Krasilnikova K. Modern problems of pricing in Ukraine. *Socio-Economic Research Bulletin*. 2017. No. 2-3(63-64). P. 135–143. URL: [https://doi.org/10.33987/vsed.2-3\(63-64\).2017.135-143](https://doi.org/10.33987/vsed.2-3(63-64).2017.135-143).
28. Reibstein D., Raju J. The Price Is Right, but Maybe It's Not, and How Do You Know? *Knowledge at Wharton*. 2007. URL: <https://knowledge.wharton.upenn.edu/podcast/knowledge-at-wharton-podcast/the-price-is-right-but-maybe-its-not-and-how-do-you-know/>.
29. Smith T., *Pricing Strategy: Setting Price Levels, Managing Price Discounts and Establishing Price Structures*. Boston: Cengage Learning, 2011. 272 p.
30. Subrahmanyam S., Azad Fouad Arif S. Premium Pricing Strategy and Customer Retention – An Analysis. *International Journal of Early Childhood Special Education*. 2022. Vol. 14, Issue 03. P. 2064-2075
31. Kienzler M., Kowalkowski C. Pricing strategy: a review of 22 years of marketing research. *Journal of business research*. 2017. Vol. 78. Pp. 101–110. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.05.005>.
32. *Marketing Concepts and Strategies* / L. Simkin et al. Boston: Cengage Learning, 2023. 450 p.
33. Hogan J., Nagle T., Zale J. *Strategy and Tactics of Pricing: New International Edition*. London: Taylor & Francis Group, 2016. 352 p.
34. Neumeier M. *Brand Flip: Why Customers Now Run Companies and How to Profit from It*. London: Pearson Higher Education & Professional Group, 2015. 160 p.
35. Irvin G. *Modern Cost-Benefit Methods*. London: Macmillan Education UK,

1978. URL: <https://doi.org/10.1007/978-1-349-15912-3>.

36. Armstrong G., Kotler P. *Principle of Marketing*. London: Pearson Education, Limited, 2011. 365 p.

37. Pricing Structure Review. Virginia Information Technologies Agency. March 2015. Archived from the original (PDF) on 2017-01-08. URL: <https://www.vita.virginia.gov/>.

38. The economics of price discrimination. Cambridge [Cambridgeshire]: Cambridge University Press, 1983. 284 p.

39. Rao V. R., Kartono B. Pricing Strategies and Objectives: A Cross-cultural Survey. In: Rao V. R. (ed.). *Handbook of Pricing Research in Marketing*. Northampton, MA : Edward Elgar, 2009. P. 15.

40. Dean J. Pricing Policies for New Products. *Harvard Business Review*. 2016. Vol 54, No. 6. Pp. 141–153.

41. Poundstone, W., *Priceless: The Myth of Fair Value (and How to Take Advantage of It)*. NY: Hill and Wang, 2011. Pp. 184-200.

42. Statista. Mobile Games - Worldwide. Most recent update: March 2024. Statista Market Insights. URL: <https://www.statista.com/outlook/dmo/digital-media/video-games/mobile-games/worldwide#revenue>.

43. Meng Z., Hao L., Tan Y. Freemium pricing in digital games with virtual currency. *Information systems research*. 2021. Vol. 32, no. 2. Pp. 481–496. URL: <https://doi.org/10.1287/isre.2020.0976>.

44. Ho M. H.-W., Chung H. F. L. Customer engagement, customer equity and repurchase intention in mobile apps. *Journal of Business Research*. 2020. Vol. 121. P. 13–21. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.07.046>.

45. Kaur P. et al. Attitudinal and Behavioral Loyalty Toward Virtual Goods. *Journal of Computer Information Systems*. 2019. Vol. 5. P. 118-129. URL: <https://doi.org/10.1080/08874417.2019.1568844>.

46. Mokodompit I. R., Massie J. D. D., Tumewu F. J. The Influence Of Rational Motives And Emotional Motives On Purchase Decision Of Virtual Goods In Mobile Legends Online Games. *Journal EMBA*. 2021. Vol. 9, no. 3. P. 151–161. URL:

<https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/34619>.

47. SuperScale. Boosting Mobile Game Revenue with Regional Pricing: A Case Study. March 25, 2024. URL: <https://superscale.com/resources/boosting-mobile-game-revenue-with-regional-pricing-a-case-study>.

48. Phillips, Jack J., Frank Q. Fu, Patricia Pulliam Phillips, Hong Yi. ROI in Marketing: The design thinking approach to measure, prove, and improve the value of marketing. New York: McGraw-Hill Publishing, 2020. 178 p.

49. Singular. User Acquisition. URL: <https://www.singular.net/glossary/user-acquisition/>.

50. Gupta S. Mobile Game Retention Benchmarks: An Industry Breakdown. NudgeNow. 2024. URL: <https://www.nudgenow.com/blogs/mobile-game-retention-benchmarks-industry>.

51. Devtodev. Main Metrics: Average Revenue Per User. Published: March 7, 2019. URL: <https://www.devtodev.com/education/articles/en/131/main-metrics-average-revenue-per-user>.

52. Unity. Intro to A/B Testing. URL: <https://unity.com/how-to/ab-testing-games>.

53. Schultz N. Funnel Metrics: Optimizing Your Mobile Game at Every Stage. Chartboost. 2024. URL: <https://www.chartboost.com/resources/guides/funnel-metrics-optimizing-your-mobile-game-at-every-stage/>.

54. Corporate Finance Institute (CFI) Team. Cohort Analysis. URL: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/data-analysis/cohort-analysis/>.

55. Nutt C. Former Activision Owner Vivendi Takes Stakes in Ubisoft, Gameloft. *Game Developer*. 2015. URL: <https://www.gamedeveloper.com/business/former-activision-owner-vivendi-takes-stakes-in-ubisoft-gameloft>.

56. Hall C. Report: Ubisoft Seeking Investors to Defend Against Vivendi Takeover. *Polygon*. 2016. URL: <https://www.polygon.com/2016/2/25/11117916/report-ubisoft-seeking-investors-to-defend-against-vivendi-takeover>.

57. Schreier J. Vivendi Takes Over Gameloft, Eyes Ubisoft Next. Kotaku. 2016.

URL: <https://kotaku.com/vivendi-takes-over-gameloft-eyes-ubisoft-next-1779897240>.

58. Pereira C. As Ubisoft Worries About a Takeover, Gameloft CEO Addresses His Company's Future. URL: <https://www.gamespot.com/articles/as-ubisoft-worries-about-a-takeover-gameloft-ceo-a/1100-6440462/>.

59. AdMob eCPM Rates by Country 2024. Tsz - The SR Zone. 2024. URL: <https://www.tsz.com.np/2024/01/admob-ecpm-rates-by-country.html>.

60. World Bank. GDP per Capita (Current US\$) - United States, Nigeria, India, Mexico, Brazil, Pakistan, Indonesia. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD?locations=US-NG-IN-MX-BR-PK-ID>.

61. Gerpott T. J., Berends J. Competitive pricing on online markets: a literature review. *Journal of revenue and pricing management*. 2022. Vol. 21. Pp. 596-622. URL: <https://doi.org/10.1057/s41272-022-00390-x>.

62. Phillips R. L. Pricing and revenue optimization: second edition. Stanford: Stanford University Press, 2021. 504 p.

63. Marn M. V., Zawada C. C., Baker W. L. Price advantage. New Jersey: Wiley & Sons, Incorporated, John, 2010. 400 p.

64. Mattos A. L., Oyadomari J. C. T., Zatta F. N. Pricing research: state of the art and future opportunities. *SAGE open*. 2021. Vol. 11, no. 3. URL: <https://doi.org/10.1177/21582440211032168>.

65. Niemand T., Mai R., Kraus S. The zero-price effect in freemium business models: The moderating effects of free mentality and price–quality inference. *Psychology & Marketing*. 2019. Vol. 36, no. 8. Pp. 773–790. URL: <https://doi.org/10.1002/mar.21211>.

66. Beltagui A., Schmidt T., Candi M., Roberts D.L. Overcoming the monetization challenge in freemium online games. *Industrial management & data systems*. 2019. Vol. 119, no. 6. Pp. 1339–1356. URL: <https://doi.org/10.1108/imds-08-2018-0350>.

67. Runge J., Levav J., Nair H. S. Price promotions and “freemium” app monetization. *Quantitative marketing and economics*. 2022. Vol. 20, no. 2. Pp. 101–139.

URL: <https://doi.org/10.1007/s11129-022-09248-3>.

68. Simon H., Fassnacht M. Price management. Cham: Springer International Publishing, 2019. URL: <https://doi.org/10.1007/978-3-319-99456-7>.

69. Coldwell L. The Psychology of Price. How to Use Price to Increase Demand, Profit and Customer Satisfaction. London: Hodder, 2022. 248 p.

70. Simon H. Confessions of the Pricing Man. Cham: Springer International Publishing, 2015. URL: <https://doi.org/10.1007/978-3-319-20400-0>.

71. Docters R. G. Contextual pricing: The death of list price and the new market reality. New York : McGraw-Hill, 2012. 273 p.

72. Seufert E. B. Freemium Economics: Leveraging Analytics and User Segmentation to Drive Revenue. Elsevier Science & Technology Books, 2014. 254 p.

73. Diadyk T., Danylenko V., Reshetnikova O. Features of marketing pricing during foreign economic activities in the conditions of the military state. *Economic scope*. 2023. №184. C. 74-78. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/184-12>.

74. The prevalence of loot boxes in mobile and desktop games / D. Zendle et al. *Addiction*. 2020. Vol. 115, no. 9. P. 1768–1772. URL: <https://doi.org/10.1111/add.14973>.

75. Yanti M. M., Husna A. N., Qomariyah L. The Effect of Self-Control on Impulsive Buying of In-Game Virtual Goods among Mobile Legends Bang Bang Players. *Proceedings of the 4th Borobudur International Symposium on Humanities and Social Science 2022 (BIS-HSS 2022)*. Paris, 2023. P. 764–771. URL: https://doi.org/10.2991/978-2-38476-118-0_88.

76. Pangaribuan C. H. et al. The Roles of Unobstructed Play and Motivation to Compete in Influencing In-Game Virtual Goods Purchase: A Preliminary Study. *International Journal of Economics and Management Systems*. 2021. Vol. 1, no. 6. URL: <https://t.ly/JQdOs>.

77. Anggraeni A., Jonathan K. Exploring Factors Affecting Intention to Purchase Virtual Goods in Online Games. *ICEBA 2021: 2021 7th International Conference on E-Business and Applications, Sejong Singapore*. New York, NY, USA, 2021. URL: <https://doi.org/10.1145/3457640.3457652>.

78. Arifi Y., Husna A. N., Qomariyah L. The Effect of Peer Conformity on

Intention to Buy In-Game Virtual Goods in Adolescent Free Fire Online Game Players.
Proceedings of the 4th Borobudur International Symposium on Humanities and Social Science 2022 (BIS-HSS 2022). Paris, 2023. P. 1562–1570. URL: https://doi.org/10.2991/978-2-38476-118-0_177.

ДОДАТКИ