

DOI: [10.32702/2307-2105-2021.12.3](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.12.3)

УДК: 339.13.024

А. С. Завербний,

д. е. н., професор, професор кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності, Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, Україна

ORCID ID: 0000-0001-7307-536X

Д. М. Спорняк,

студент ОКР «Магістр» спеціальності «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності», кафедра зовнішньоекономічної та митної діяльності, Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, Україна

ORCID ID: 0000-0002-4202-2115

ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ СВІТОВОГО РИНКУ ЦИФРОВОГО ДОЗВІЛЛЯ В ПЕРІОД ГЛОБАЛЬНОЇ ПАНДЕМІЇ НА ПРИКЛАДІ КОРПОРАЦІЇ UBISOFT ENTERTAINMENT SA

A. Zaverbnyj

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Foreign Trade and Customs, Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine

D. Sporniak

Master's student of specialty «Management of foreign economic activity», Department of Foreign Trade and Customs, Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine

STUDY OF THE STATE OF THE WORLD DIGITAL LEISURE MARKET DURING THE GLOBAL PANDEMIC ON THE EXAMPLE OF UBISOFT ENTERTAINMENT SA

У даній статті виділено тенденції розвитку попиту на світовому ринку цифрового дозвілля в умовах пандемії коронавірусної інфекції на прикладі корпорації Ubisoft Entertainment SA. В межах цього проаналізовано географічний розподіл споживачів та розподіл попиту за ігровими платформами. Досліджено дійсний фінансовий стан цієї корпорації та динаміку зміни ряду результативних показників впродовж 2015-2020 років. Також виокремлено фактори, що чинять найбільш значний вплив на діяльність досліджуваної корпорації в дійсних умовах. Окрім цього, здійснено аналіз основних стратегій Ubisoft Entertainment SA щодо подальшого розвитку на вказаному ринку. Вреши, визначено ризики, що чинять значний негативний вплив на Ubisoft Entertainment SA і є відповідно вагомими для врахування при діяльності на ринку цифрового дозвілля у 2020-2021 роках.

Introduction. *The various IT-related industries have grown significantly in recent years. This applies in particular to the digital leisure industry, which includes video games, streaming video services and other intangible products and services. The introduction of a number of quarantine restrictions imposed in connection with the coronavirus pandemic has had a significant impact on all areas of economic activity, including the abovementioned. This case is especially interesting given the nature of the industry's products, which are intangible and sometimes of critical value in a times of a global pandemic.*

Purpose. *The aim of the study is to analyze the global digital leisure market in the context of quarantine restrictions imposed in connection with the coronavirus pandemic through the prism of*

analyzing the activities of Ubisoft Entertainment SA to assess the status and prospects of this promising sector.

Results. *This article highlights the trends in demand in the global digital leisure market in the context of a coronavirus pandemic on the example of Ubisoft Entertainment SA. Within this, the geographical distribution of consumers and the distribution of demand by gaming platforms are analyzed. The actual financial condition of this corporation and the dynamics of changes in a number of performance indicators during 2015-2020 are studied. The factors that have the most significant impact on the activities of the studied corporation in real conditions are also identified. In addition, the main strategies of Ubisoft Entertainment SA for further development in this market are analyzed. Finally, the risks that have a significant negative impact on Ubisoft Entertainment SA and are accordingly significant to take into account when operating in the digital leisure market in 2020-2021 are identified.*

Conclusions. *The geographical distribution of demand for video games and the distribution by gaming platforms were analyzed. The key performance indicators of Ubisoft Entertainment SA in the period from 2015 to 2020 were studied. The key factors influencing the company's activities in 2019-2020 were identified. The strategic plans and directions of development of Ubisoft Entertainment SA were analyzed. Finally, the factors that may exacerbate the financial risks of Ubisoft Entertainment SA were identified.*

Ключові слова: *ринок цифрового дозвілля; пандемія; Ubisoft Entertainment SA; відеоігри; фінансовий рік.*

Keywords: *digital entertainment market; pandemic; Ubisoft Entertainment SA; video games; financial year.*

Постановка проблеми. Різноманітні галузі, пов'язані із інформаційними технологіями демонструють значне зростання в останні роки. Це стосується, зокрема, й індустрії цифрового дозвілля, що включає в себе відеоігри, потокові відеосервіси та іншого роду нематеріальні продукти й послуги. Впровадження ряду карантинних обмежень, вжитих у зв'язку із пандемією коронавірусної інфекції мало значний вплив на усі сфери економічної діяльності, зокрема і на вказану вище. Особливо цікавим цей випадок є з огляду на специфічну природу продукції даної галузі, яка є нематеріальною і подекуди критично важливою в умовах глобальної пандемії. Одним із найбільш ефективних способів аналізування ситуації на даному ринку є вивчення особливостей функціонування однієї із корпорацій-лідерів вказаної галузі - Ubisoft Entertainment SA, що входить до десятки найбільших компаній ринку відеоігор за рівнем капіталізації [1]. Вивчення її дійсного стану та вжитих нею стратегій є перспективним напрямком здобуття досвіду для подальшого його використання українськими компаніями відповідної сфери, що демонструють значні успіхи впродовж останніх років.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питаннями дослідження тенденцій на ринку цифрового дозвілля в умовах глобальної пандемії займалися такі зарубіжні вчені: Л. Брил, Ю. Маєвська, Ш. Трусколаський [2]; С. Вардойо, Й. Д. Сатріо, Б. С. Нармадія, А. Вібово [3]; М. А. Рікардс, М. Романіні, Г. де Грегори [4]. Питаннями особливостей діяльності компаній у галузі цифрового дозвілля в умовах пандемії Covid-19 займалися такі вітчизняні вчені: І.В. Пономаренко, О.Г. Цимбал [5]; А.Г. Шевлюга, О.В. Зозульов [6]; І.І. Іванов, О.Г. Тімінський [7].

Тема дослідження є актуальною з огляду на наявність вагомих структурних змін у попиті на продукцію вказаної галузі, що були спричинені карантинними обмеженнями, прийнятими у зв'язку із пандемією коронавірусної інфекції, а також фактом стрімкого розвитку даного сектору світового ринку в межах якого значне місце займають, зокрема, й українські компанії.

Формулювання цілей дослідження. Метою дослідження є здійснення аналізу світового ринку цифрового дозвілля в умовах карантинних обмежень, вжитих у зв'язку із пандемією коронавірусної інфекції через призму аналізування діяльності корпорації Ubisoft Entertainment SA з метою оцінювання стану і перспектив розвитку даної динамічної галузі економіки. З огляду на вищевказану мету, виокремлено наступні завдання статті:

- аналізування тенденцій, що спостерігаються у структурі попиту на продукцію корпорації Ubisoft Entertainment у географічному та інших супутніх розрізах;
- вивчення дійсного стану та динаміки розвитку галузі цифрового дозвілля на основі фінансових показників Ubisoft Entertainment SA;
- дослідження факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність Ubisoft Entertainment SA в умовах глобальної пандемії;
- аналізування стратегій Ubisoft Entertainment SA з метою вивчення перспектив розвитку даної галузі;
- дослідження факторів ризиків ринку цифрового дозвілля за динамічних умов.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Ubisoft Entertainment SA є міжнародною корпорацією зі штаб-квартирою в Монтреї, Франція. Організація була заснована 1986 року п'ятьма братами Гіймо і станом на сьогодні має свої представництва у більш ніж 20 країнах світу. Корпорація спеціалізується на розробленні та видавництві продуктів програмного забезпечення. Основною товарною категорією при цьому є відеоігри. Здійснюється також розроблення анімаційних фільмів та супутніх товарних продуктів, здебільшого ігрових рушіїв та підтримка власного сервісу цифрової дистрибуції.

За формою власності Ubisoft Entertainment SA є анонімним товариством (фр. Société anonyme), що є одним із типів корпорацій, відповідно до законодавства Франції і приблизно відповідає публічному акціонерному товариству.

До структури Ubisoft Entertainment SA входить велика кількість регіональних підрозділів та дочірніх компаній, які за видами поділяються на такі, що здійснюють розроблення відеоігор (найбільша частка), ігор для мобільних пристроїв, виробництво анімаційних фільмів, займаються дистрибуцією, ігровим хостингом та іншими видами діяльності. В Україні діє дочірня компанія корпорації ТзОВ «Юбісофт Юкрейн», до складу якої входять 2 студії, що спеціалізуються на виробництві відеоігор – Ubisoft Kyiv та Ubisoft Odesa.

Станом на вересень 2020 року Ubisoft Entertainment SA є дев'ятою за розміром публічною компанією-виробником відеоігор у світі за обсягом валового доходу, а також ринковою капіталізацією. До того ж корпорація є одним із найбільших видавництв у даній сфері у Європі. Капіталізація корпорації становить 8,85 млрд євро станом на 2019 рік [1]. Валовий дохід за 2019/2020 фінансовий рік (за системою США) дорівнює 1594,83 млн євро. Географічна структура продажу товарів корпорації за даними Ubisoft Entertainment SA Annual Report наведена на рис. 1 [1].

The breakdown of Group net bookings by geographic region is as follows (in € millions):

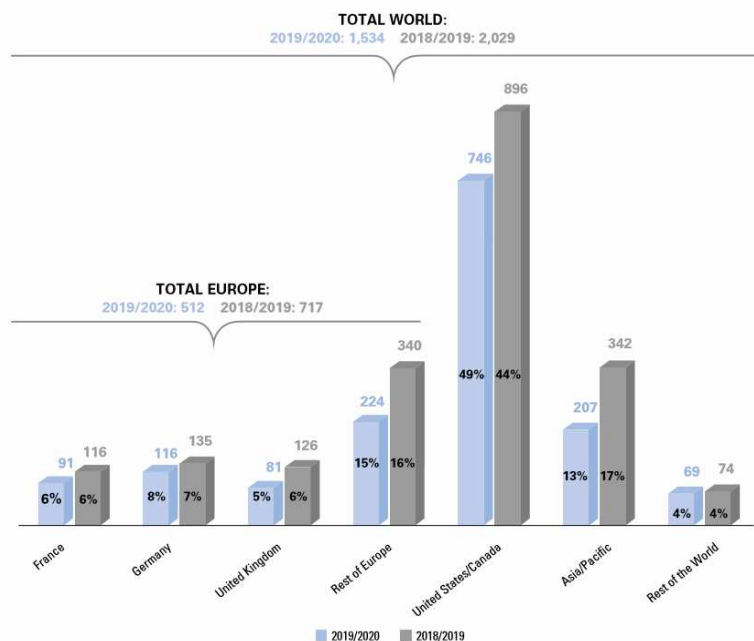
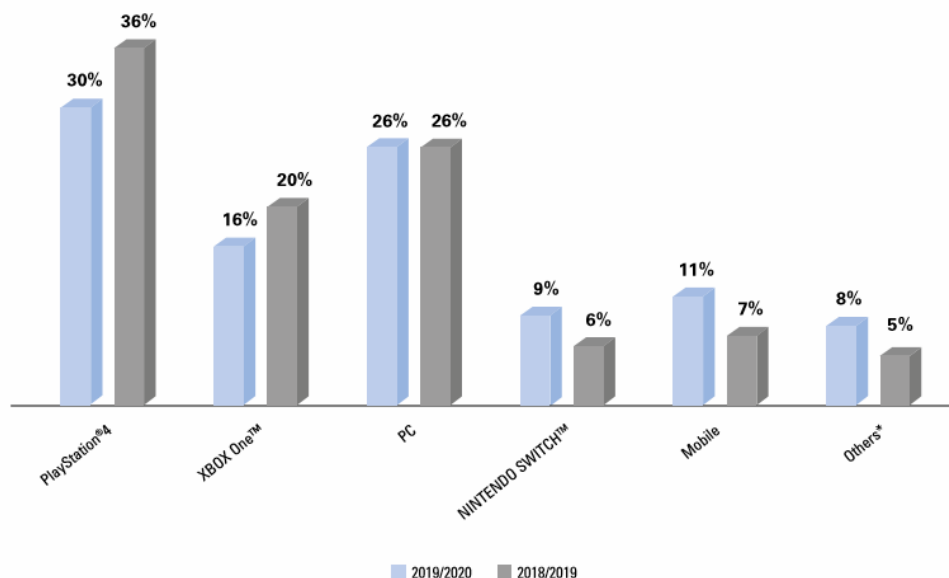


Рисунок 1. Географічна структура продажу за чистим доходом

Як видно із наведеної діаграми, найбільшу частку доходу Ubisoft Entertainment SA отримує на ринках відеоігор Північної Америки (США, Канада) та Європи, що в сукупності забезпечують 83% чистого доходу компанії у 2020 році. Третім за важливістю географічним ринком є Азіатсько-Тихоокеанський регіон, на який припадає 13% чистого доходу у цьому ж році.

Розподіл чистого доходу Ubisoft Entertainment SA за основними ігровими платформами за даними Ubisoft Entertainment SA Annual Report наведено на рис. 2 [1].



* Derivatives, etc.

Рисунок 2. Розподіл чистого доходу Ubisoft Entertainment SA за основними ігровими платформами

Так, видно, що абсолютної більшості доходу не забезпечує жодна окрема платформа, що свідчить про достатню диверсифікованість діяльності Ubisoft Entertainment SA. Найбільші частки у структурі продажу при цьому займають відеоігри для PlayStation4, персонального комп'ютера та XBOX One. Чистий дохід, отриманий від видів діяльності, не пов'язаних із розробленням відеоігор становить лише 8% у 2020 році.

Здійснюємо діагностику фінансових результатів діяльності корпорації у динаміці за 2015-2020 рр. за даними Ubisoft Entertainment SA Annual Report, основні значення якої наведені у табл. 1 [1].

**Таблиця 1.
Динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності Ubisoft Entertainment SA за період 2015-2019 рр.**

Показники, тис. євро.	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020
1	2	3	4	5	6
Капіталізація	8,710,056	8,752,233	8,652,490	8,649,921	9,373,710
Кількість простих акцій	112,387,818	112,932,041	111,631,149	111,592,116	120,938,298
Кількість привілейованих акцій	-	-	13,883	19,771	12,800
Обсяг продажів	1,199,870	1,319,663	1,550,694	1,741,415	1,540,345
Чистий прибуток (збиток) до оподаткування, інвестування та забезпечень	453,577	406,234	779,359	750,698	459,522
Чистий дохід (збиток) після оподаткування, інвестування та забезпечень	(105,306)	(104,869)	215,808	159,159	(301,147)
Прибуток (збиток) на 1 акцію після оподаткування, до забезпечень	4,55	4,06	7,00	6,71	3,87
Прибуток (збиток) на 1 акцію після оподаткування та забезпечень	(0,94)	(0,92)	1,93	1,43	(2,49)
Фонд оплати праці	789	1,185	1,324	1,507	691
Витрати на соціальне страхування та виплати працівникам	283	549	965	997	577

Як видно із наведеної таблиці, фінансові результати діяльності Ubisoft Entertainment SA є доволі суперечливими. Передовсім, слід зазначити, що обсяги продажів, а отже й дохід компанії, зростають протягом аналізованого періоду, окрім 2019/2020 фінансового року, що безпосередньо пов'язано із падінням попиту, спричиненим ринковою панікою на початку року та перенесенням дати випуску основних продуктів компанії,

що більш детально розглянуто нижче [11]. При цьому важливо вказати, що фінансовий результат після оподаткування, інвестування та забезпечень у цьому ж році, як і в 2015-2017 роках є від'ємним. З огляду на показники прибутку (збитку) на 1 акцію до та після забезпечень, можна стверджувати, що основною проблемою щодо даної складової фінансового результату є великий обсяг забезпечень, тобто зобов'язань за минулі періоди із невизначеною сумою чи датою сплати.

Незважаючи на вище зазначені умови, капіталізація Ubisoft Entertainment SA значно зросла у 2019/2020 році. Пояснити дану ситуацію можна рядом факторів. Так, з огляду на значні соціальні зміни, що їх спричинила пандемія коронавірусної інфекції та карантинні заходи, вжиті з цієї ж причини, очікується значне зростання попиту на продукцію компанії у наступні декілька років. Загалом, це відображає загальну тенденцію щодо переходу ринку віртуальних розваг із категорії «нішового» до «глобального» [9]. За рахунок цього, а також з огляду на факт того, що фінансовий результат є в середньому позитивним у минулі 5 років, очікується зростання доходу Ubisoft Entertainment SA на близько 24,4% за рік протягом наступних 3 років [10].

Задля більш наочної демонстрації тенденцій розвитку компанії, значення основних результативних фінансових показників Ubisoft Entertainment SA протягом аналізованого періоду відображено на діаграмі, що її наведено на рис. 3.

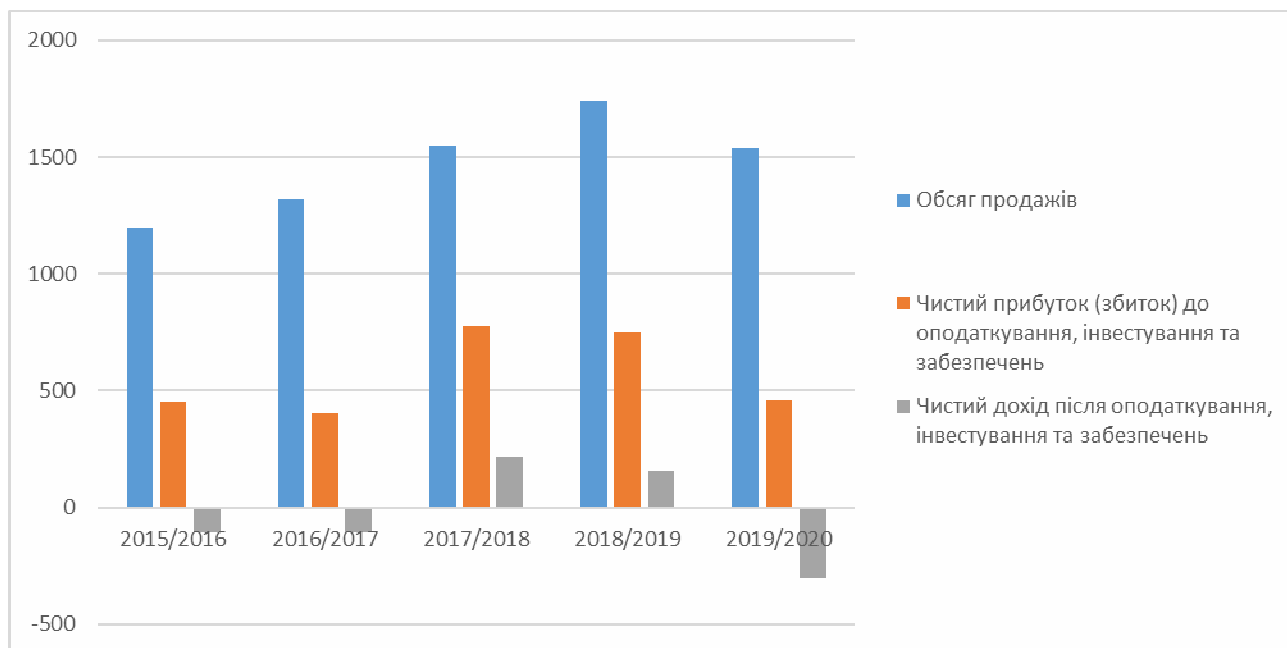


Рисунок 3. Значення основних результативних фінансових показників Ubisoft Entertainment SA протягом аналізованого періоду

Як уже було зазначено вище, падіння усіх зазначених результативних показників у 2019/2020 фінансовому році можна пояснити фактом поєднання факторів:

- 1) Падіння попиту на відеоігри із початком пандемії коронавірусної інфекції, як один із виявів ринкової паніки, що значною мірою відобразилася на продукції, що не є товаром першої необхідності.
- 2) Перенесення випуску цілої серії продуктів із кінця 2019 на 2020 рік [11].

Варто зазначити, що випуск відеоігор є певною мірою сезонним, оскільки більшість основних продуктів надходять у продаж щороку в осінньо-зимовий період. Натомість, погані відгуки щодо одного із флагманських проєктів Ubisoft Entertainment SA осені 2019 року та ряд виробничих труднощів зумовили перенесення випуску товарів. При накладанні на падіння попиту на початку року, це створило наведені фінансові проблеми, оскільки повернення вкладень у виробництво продукції компанії було відтерміновано.

Втім, варто зазначити, що дані труднощі цілком можна вважати короткотерміновими, адже оголошення карантинних заходів сприяло подальшому зростанню попиту на продукцію Ubisoft Entertainment SA за рахунок виникнення потреби у зміні формату проведення дозвілля у споживачів. У поєднанні із загалом успішною боротьбою із вірусною інфекцією урядів країн-основних ринків Ubisoft Entertainment SA (США, Канада, Західна Європа) та підтримкою ними своїх громадян у цей період, що дає змогу прогнозувати позитивні перспективи для ринку, та випуском ряду нових продуктів, що отримали схвальні відгуки, це відобразилося на очікуванні покращення фінансових показників досліджуваної компанії, що вже розглядалося вище.

Фінансова стратегія Ubisoft Entertainment SA, що є довгостроковим планом управління фінансовими активами організації, спрямована на формування та підтримку економічної моделі, яка забезпечуватиме прибуткове та стає функціонування бізнесу [1]. Це передбачає певну трансформацію методики корпорації відповідно до вимог ринку, що продовжує зростати. З цією метою, зокрема, передбачається ряд заходів, що їх розглянемо нижче.

Передовсім, слід зазначити, що великий обсяг фінансових активів Ubisoft Entertainment SA інвестується у створення та підтримку нових брендів відеоігор, що є необхідністю в умовах даного ринку. При цьому велика

увага компанії приділяється збереженню прав і контролю над виробництвом основних та найбільш важливих ігрових франшиз в межах корпорації, тобто їх виробництво силами корпоративних студій. З цією метою, зокрема, здійснюється відкриття студій у країнах із відносно нижчою вартістю оплати праці та наявністю при цьому там висококваліфікованих кадрів у відповідній сфері. Здебільшого, це стосується країн Центрально-Східної Європи (Україна, Румунія, Болгарія) та КНР.

Важливим аспектом діяльності є управління вже наявними брендами з метою більш повного використання їх потенціалу та отримання «повторного» доходу за рахунок минулих витрат на виробництво та маркетинг [1]. Умови ринку, за яких використання товару є достатньо короткотерміновим, вимагають пошуку шляхів для виконання такої стратегії. Так, Ubisoft Entertainment SA активно здійснює трансформацію ряду основних своїх основних продуктів, зокрема серії Assassin's Creed у формат RPG та серії Rainbow Six у так звану «кіберспортивну дисципліну», що відкриває нові можливості використання уже існуючих брендів і отримує позитивні відгуки від споживачів. Планується збільшення обсягів такого «повторюваного» доходу до 73% від загальної його суми [1].

Реалізація наведеної стратегії може спричинити певні короткострокові загрози, що можна бачити на прикладі фінансових результатів 2019/2020 фінансового року, але в довгостроковій перспективі відкриває широкі можливості, за рахунок чого була встановлена ціль досягти 79% зростання обсягу чистих продажів протягом наступних 6 фінансових років [1]. Успішна впровадження даних методик дозволяє та передбачає відмову від політики внутрішньоігрової монетизації, що створює обмеження для споживачів і перехід на систему «pay-to-play», що працює на покращення іміджу корпорації, що сприяє довгостроковому успіху організації [1].

Загалом, можна стверджувати, що фінансова стратегія Ubisoft Entertainment SA ґрунтується на забезпеченні найбільш ефективного із можливих варіантів використання уже наявних матеріальних та нематеріальних активів корпорації, що передбачає великі обсяги інвестицій. Це створює ряд ризиків. Так, з метою залучення додаткового капіталу, протягом кількох останніх років Ubisoft Entertainment SA здійснила додаткову емісію акцій, що сприяє зменшенню вартості акцій уже існуючих акціонерів і може негативно вплинути на капіталізацію компанії у випадку продовження даного процесу.

До того ж, як уже було вказано, великі обсяги забезпечень виникають саме внаслідок впровадження даних заходів і спричиняють до значного зменшення чистого прибутку, а то й виникненню чистого збитку як це ясно відображено у звітності за 2019/2020 фінансовий рік [1].

Ведення комерційної діяльності в умовах ринкової системи економічних відносин постійно супроводжується виникненням різного роду ризиків для суб'єкта господарювання, що проявляються у вигляді ситуацій чи випадків, що можуть призвести як до позитивного результату. Ubisoft Entertainment SA, як корпорація, що провадить свою діяльність на ринку цифрового дозвілля і орієнтується на кінцевого споживача, не є винятком. За дійсних умов існує цілий ряд факторів, що можуть значною мірою чинити вплив на подальшу фінансову ситуацію компанії, тому їх врахування є постійною необхідністю для організації. Розглянемо їх нижче.

Передовсім, слід зазначити, що причини виникнення даних ризиків можуть бути як внутрішніми, тобто такими, що виникли повністю у межах Ubisoft Entertainment SA, так і зовнішніми, що репрезентують вплив середовища існування підприємства.

До внутрішніх причин належать: управлінські рішення щодо фінансової сфери корпорації, проблеми та технічні затримки у випуску продукції на ринок, скандали із залученням представників менеджменту компанії. Більше детально фактори буде розглянуто нижче.

До зовнішніх факторів належать: зміна структури попиту на продукцію компанії, можливе зменшення купівельної спроможності споживачів, політичні чинники, соціокультурні зміни, спричинені пандемією коронавірусної інфекції.

Кожен із зазначених елементів може чинити і чинить безпосередній або ж опосередкований вплив на фінансовий стан Ubisoft Entertainment SA, що відображено у попередньому пункті. З метою регулювання цього впливу, у табл. 2 наведено структурний аналіз факторів, що спричиняють виникнення ризиків для корпорації.

Таблиця 2.
Фактори, які можуть спричинити загострення фінансових ризиків Ubisoft Entertainment SA

Внутрішні	
Група факторів	Фактори ризику
Фінансові:	-негативний фінансовий результат після оподаткування, інвестування та забезпечень у 2019/2020 фінансовому році; -великі обсяги забезпечень, що і спричиняють до зменшення прибутковості організації, але спрямовані на забезпечення амортизації нематеріальних активів [1]; -емісія додаткової кількості акцій, що може спричинити до зменшення капіталізації корпорації в разі продовження даного процесу, але допомагає покрити інвестиційні витрати.
Виробничі:	-технічні труднощі із випуском продукції, що спричинило до перенесення дати виходу кількох флагманських продуктів компанії; -зміна формату ряду флагманських ігрових серій, що може спричинити до зміни сприйняття даних брендів; -небезпека ускладнення вчасного випуску продуктів відповідно до заявлених дат через можливі ускладнення карантинної ситуації, пов'язаної із пандемією коронавірусної інфекції.
Соціокультурні:	-іміджеві ризики, пов'язані із скандалом за участі ряду представників вищого менеджменту компанії в рамках компанії «me too»; -необхідність зміни формату роботи через звільнення вищевказаних представників менеджменту.
Зовнішні	
Група факторів	Фактори ризику
Політичні:	-ефективна протидія коронавірусній інфекції з боку урядів країн-основних ринків корпорації, що позитивно впливає на купівельну спроможність споживачів; -обмеження доступу до певних ринків, що пов'язано із політичними рішеннями керівництва певних країн [1].
Соціально-економічні:	-зміна структури попиту на продукцію компанії, спричинена карантинними заходами щодо пандемії коронавірусної інфекції; -поступовий ріст і розвиток ринку цифрового дозвілля.
Конкурентного середовища:	-можливий витік або крадіжка інформації, що може нанести шкоду комерційному успіху продукції компанії, зокрема цифрове «піратство»; -переманювання спеціалістів корпорації конкурентними організаціями [1].

Висновки. Дослідження дійсного стану та тенденцій розвитку ринку цифрового дозвілля в умовах глобальної пандемії свідчить про зростання попиту на продукцію даної галузі у довготерміновому періоді, незважаючи на початкове його падіння на початку впровадження карантинних заходів, що було пов'язане здебільшого із ринковою панікою. Впродовж 2021-2025 років очікується зростання доходів Ubisoft Entertainment SA на 24,4%.

Найбільшу частку доходу Ubisoft Entertainment SA приносять регіони Північна Америка та Європа. При цьому найбільш популярними і прибутковими ігровими платформами для випуску продукції є персональні комп'ютери, PlayStation 4 та XBOX One.

З метою реагування на актуальні виклики ринку, досліджувана корпорація впроваджує масштабні зміни щодо власної продукції. Так, великі обсяги ресурсів інвестуються у розробку нових брендів відеоігор. При цьому з метою підтримки уже усталених ігрових франшиз, здійснюється їхнє переосмислення та переорієнтування в межах відповідних жанрів, що позитивно сприймається спільнотою споживачів. При цьому сталим залишається спрямування Ubisoft Entertainment SA на утримання контролю над усім процесом виробництва продукції в межах корпорації.

Найбільш вагомими факторами ризику на даному ринку для Ubisoft Entertainment SA є поєднання дійсної соціально-економічної ситуації у світі із здійснюваними змінами в процесі виробництва продукції, що були описані вище й вимагають певних інвестицій. Окрім цього, існує ризик негативного сприйняття змін споживачами, що, втім, не підтверджується на даному етапі. Зрештою, вагомим є дотримання політики соціальної відповідальності як стосовно працівників корпорації, так і стосовно споживачів. Даний фактор відіграє ключову роль для даної сфери економічної діяльності, яка є доволі публічною. Слід, втім, вказати, що реакція корпорації Ubisoft Entertainment SA на ці ризики є категоричною і своєчасною, що дозволяє реєструвати позитивні іміджеві результати вже зараз і прогнозувати позитивну фінансову динаміку у майбутньому.

Література.

1. Ubisoft Entertainment SA Annual Report (2019/2020): веб-сайт. URL: https://www.ubisoft.com/en-US/company/investor_center/annual_report.aspx (дата звернення: 15.11.2021).
2. Bryl Ł., Majewska J., & Truskolaski S. (2021). Effects of the Covid-19 pandemic on sport, video game, and tourism industry: Sentiment analysis of press, internet articles, and Twitter data. In E. Mińska-Struzik, & B.

Jankowska (Eds.), Toward the “new normal” after Covid-19 – a post-transition economy perspective (pp. 137–151). Poznań University of Economics and Business Press. DOI: <https://doi.org/10.18559/978-83-8211-061-6/II2> (дата звернення: 15.11.2021).

3. Wardoyo C., Satrio Y. D., Narmaditya B. S., & Wibowo A. (2021). Gamification in economics and its impact on students’ achievement: Lesson from covid-19 in Indonesia. *Cypriot Journal of Educational Sciences*, 16(3), 1194–1203. DOI: <https://doi.org/10.18844/cjes.v16i3.5839> (дата звернення: 15.11.2021).

4. Rickards M. A., Romanini M., De Gregori G. (2021). The effects and innovations in gaming and digital entertainment forced by the pandemic. *Digital transformation in a Post-COVID world* (pp.171-178). CRC Press. DOI: <https://doi.org/10.1201/9781003148715-9> (дата звернення: 15.11.2021).

5. Пономаренко І., Цимбал О. (2021). Особливості реалізації маркетингових інструментів в ігровій індустрії. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка, № 8, С. 49-54.* DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.8.7> (дата звернення: 15.11.2021).

6. Шевлюга А. Г., Зозульов О. В. (2021). Науково-методичні положення розробки та впровадження на засадах маркетингу ігрового продукту. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*, № 18. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.18.2021.235960> (дата звернення: 15.11.2021).

7. Іванов І. І., Тімінський О. Г. (2021). Моделі управління проектом створення ціннісно-орієнтованої відеогри. *Наукові праці Третьої міжнар. наук.-практ. конф. «Сучасні тенденції розвитку інформаційних систем і телекомунікаційних технологій»*, 25–26 січня 2021 р. (Київ, Україна). – К. : НУХТ, 2021. – 181 с., С. 82-86.

8. Ubisoft Entertainment SA: веб-сайт. URL: <https://www.ubisoft.com/en-US/company/overview.aspx> (дата звернення: 17.11.2021).

9. Marketing analysis: Ubisoft Case: веб-сайт. URL: <https://prezi.com/itpvisslppyf/marketing-analysis-ubisoft-case/> (дата звернення: 17.11.2021).

10. Ubisoft financial analysis: веб-сайт. URL: <https://simplywall.st/stocks/fr/media/epa-ubi/ubisoft-entertainment-shares#share-price-and-news> (дата звернення: 17.11.2021).

11. Ubisoft Reports Operating Income Down 93% As Multiple Game Delays Loom: веб-сайт. URL: <https://www.forbes.com/sites/paultassi/2019/10/30/ubisoft-reports-operating-income-down-93-as-multiple-game-delays-loom/?sh=19b2eff830ab> (дата звернення: 17.11.2021).

References.

1. Ubisoft Entertainment SA (2019/2020), “Annual Report”, available at: https://www.ubisoft.com/en-US/company/investor_center/annual_report.aspx (Accessed: 15 Nov 2021).

2. Bryl, Ł., Majewska, J. and Truskolaski, S. (2021), “Effects of the Covid-19 pandemic on sport, video game, and tourism industry: Sentiment analysis of press, internet articles, and Twitter data”, *Toward the “new normal” after Covid-19 – a post-transition economy perspective*, pp. 137–151, Poznań University of Economics and Business Press. <https://doi.org/10.18559/978-83-8211-061-6/II2>

3. Wardoyo, C., Satrio, Y. D., Narmaditya, B. S. and Wibowo, A. (2021), “Gamification in economics and its impact on students’ achievement: Lesson from covid-19 in Indonesia”, *Cypriot Journal of Educational Sciences*, vol. 16(3), pp. 1194–1203. DOI: <https://doi.org/10.18844/cjes.v16i3.5839>

4. Rickards, M. A., Romanini, M. and De Gregori, G. (2021), “The effects and innovations in gaming and digital entertainment forced by the pandemic. *Digital transformation in a Post-COVID world*”, CRC Press, pp.171-178. <https://doi.org/10.1201/9781003148715-9>

5. Ponomarenko, I. and Tsymbal, O. (2021), “Features of the implementation of marketing tools in the game industry”, *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Serii: Ekonomika*, Vol. 8, pp. 49-54. <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.8.7>).

6. Shevliuha, A. H. and Zozuliov, O. V. (2021), “Scientific and methodological provisions for the development and implementation on the basis of marketing a game product”, *Ekonomichnyi visnyk NTUU «Kyivskiy politekhnichnyi instytut»*, Vol. 18. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.18.2021.235960>.

7. Ivanov, I. I. and Timinskyi, O. H. (2021), “Project management models for creating a value-oriented video game”, *Naukovi pratsi Tret'oi mizhnar. nauk.-prakt. conf. «Suchasni tendentsii rozvytku informatsijnykh system i telekomunikatsijnykh tekhnolohij» [Scientific works of the Third International. scientific-practical conf. "Modern trends in the development of information systems and telecommunications technologies"]*, NUHT, Kyiv, Ukraine, January 25-26, pp. 82-86.

8. Ubisoft Entertainment SA (2021), available at: <https://www.ubisoft.com/en-US/company/overview.aspx> (Accessed: 17 Nov 2021).

9. Prezi (2021), “Marketing analysis: Ubisoft Case”, available at: <https://prezi.com/itpvisslppyf/marketing-analysis-ubisoft-case/> (Accessed: 17 Nov 2021).

10. Simply Wall St (2021), “Ubisoft financial analysis”, available at: <https://simplywall.st/stocks/fr/media/epa-ubi/ubisoft-entertainment-shares#share-price-and-news> (Accessed: 17 Nov 2021).

11. Tassi, P. (2019), “Ubisoft Reports Operating Income Down 93% As Multiple Game Delays Loom”, available at: <https://www.forbes.com/sites/paultassi/2019/10/30/ubisoft-reports-operating-income-down-93-as-multiple-game-delays-loom/?sh=19b2eff830ab> (Accessed: 17 Nov 2021).