

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»**  
**ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК**  
**КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

освітній ступінь - бакалавр

на тему: **«РОЗРОБКА НАПРЯМІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА»**

Виконала: здобувач вищої освіти  
4-го року навчання,  
Спеціальності 073 Менеджмент  
Коломієць Катерина Василівна

Керівник Боднар О. В.  
доктор економічних наук, професор

Рецензент Волощук Ю. О.  
доктор економічних наук, професор

Кваліфікаційна робота захищена  
з оцінкою \_\_\_\_\_

Секретар ЕК Ісаєнко А.М.  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_\_ р.

Київ 2024

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»**  
**ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК**  
**КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ**

**Освітній ступінь «Бакалавр»**

**Спеціальність 073 «Менеджмент»**

**ОП «Менеджмент»**

**ЗАТВЕРДЖУЮ:**

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ К.В. Пічик

«\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_\_ р

**ЗАВДАННЯ**  
**ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

Коломієць Катерини Василівни

1. Тема роботи «Розробка напрямів забезпечення конкурентоспроможності підприємства» та

керівник роботи Боднар О. В., доктор економічних наук, професор

затверджені наказом НаУКМА від «\_\_» \_\_ 202\_\_ р. № \_\_\_\_\_.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «13» травня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: монографії, навчальні посібники, нормативно-законодавчі акти, статистичні збірники, фінансова та нефінансова звітність підприємства, статті періодичних видань та енциклопедій, сайти компаній, рекламні матеріали.

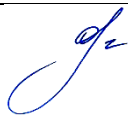

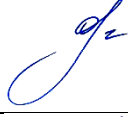
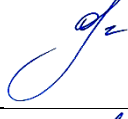


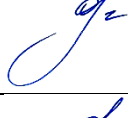
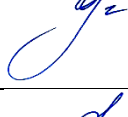
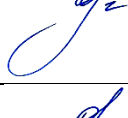

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки:

Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.

Розділ 2. ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ВИДАВНИЧОЇ ГАЛУЗІ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ВИДАВНИЦТВО «ВІВАТ».

Розділ 3. РОЗРОБКА НАПРЯМІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ВИДАВНИЧОЇ ГАЛУЗІ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ВИДАВНИЦТВО «ВІВАТ».

## ГРАФІК ПІДГОТОВКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

№ п/п	Перелік робіт	Термін виконання	Дата ознайомлення наукового керівника	Підпис наукового керівника	Примітки
1.	Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри та закріплення наукового керівника	жовтень	20.10.2022		
2.	Вивчення джерел літератури, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	жовтень-листопад	25.11.2022		
3.	Складання плану кваліфікаційної роботи та узгодження з науковим керівником	грудень	17.12.2023		
4.	Написання розділів роботи або постановка експерименту, аналіз отриманих результатів наукового дослідження	грудень-березень	15.04.2024		
5.	Проміжний контроль виконання роботи	лютий-березень	15.04.2024		
6.	Написання кваліфікаційної роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника	січень-березень	15.04.2024		
	<b>Розділ 1</b> (постановка проблеми, теоретичні основи, огляд літературних джерел)	лютий	28.02.2024		
	<b>Розділ 2</b> (аналітично-дослідницька частина)	березень	25.03.2024		
	<b>Розділ 3</b> (проектно-рекомендаційна частина)	березень	15.04.2024		
7.	Повне завершення написання кваліфікаційної роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівнику	до 13 травня	12.05.2024		
8.	Подання на зовнішню рецензію	з 13 травня			
9.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи	до 26 травня			
10.	Підготовка супроводжувальних документів	до 26 травня			
11.	Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	згідно з розкладом роботи ЕК			

Графік узгоджено «15» квітня 2024 р.

Науковий керівник



Боднар О. В.

Виконавець кваліфікаційної роботи



Коломієць К. В.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>6</b>
<b>ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....</b>	<b>8</b>
1.1. Сутність поняття конкурентоспроможності та фактори її формування .	8
1.2. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства.....	12
1.3. Вплив інновацій на формування конкурентоспроможності підприємства .....	17
<b>Висновки до розділу 1 .....</b>	<b>21</b>
<b>ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ВИДАВНИЧОЇ ГАЛУЗІ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ВИДАВНИЦТВО «ВІВАТ» .....</b>	<b>22</b>
2.1. Сучасний стан розвитку видавничої галузі в Україні та у розвинених країнах світу .....	22
2.2. Загальна характеристика та аналіз діяльності ТОВ «Видавництво Віват» .....	28
2.3. Аналіз конкурентного середовища ТОВ «Видавництво Віват».....	35
2.4. Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Видавництво Віват» на ринку книговидання України.....	40
<b>Висновки до розділу 2 .....</b>	<b>48</b>
<b>РОЗРОБКА НАПРЯМІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ВИДАВНИЧОЇ ГАЛУЗІ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ВИДАВНИЦТВО «ВІВАТ».....</b>	<b>49</b>
3.1. Оцінка перспектив розвитку українського ринку книговидання .....	49
3.2. Розробка заходів для підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Видавництва «Віват».....	56
3.3. Управління ризиками в результаті впровадження рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства .....	67
<b>Висновки до розділу 3 .....</b>	<b>70</b>
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>71</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>74</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>87</b>

## ВСТУП

Конкуренція є одним із фундаментальних принципів ринкової економіки, який впливає на функціонування різних економічних суб'єктів. Згідно з ним, на ринку успішно працюють та розвиваються ті підприємства, які мають певні конкурентні переваги. Однією з основних характеристик суб'єкта господарювання у контексті конкурентної боротьби є його конкурентоспроможність, яка визначає його ефективність та результативність у виробничо-комерційній діяльності на ринку.

З огляду на це, **актуальність** даного дослідження полягає в необхідності проведення систематичної оцінки конкурентоспроможності та розробки заходів для її підвищення в умовах ринкової економіки для забезпечення вигідної позиції підприємства серед інших суб'єктів схожої діяльності на ринку.

**Об'єктом дослідження** є процес забезпечення конкурентоспроможності підприємства на прикладі суб'єкта книговидавничої галузі - ТОВ «Видавництва «Віват».

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні та практичні аспекти забезпечення конкурентоспроможності обраного суб'єкта.

**Мета кваліфікаційної роботи** – дослідити теоретико-методичні засади, розробити та обґрунтувати практичні рекомендації щодо підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства на прикладі книговидавничого сектору.

Для досягнення даної мети, доцільно виділити наступні завдання:

- проаналізувати поняття конкурентоспроможності та фактори її формування;
- окреслити методи її оцінки;
- дослідити вплив інноваційної діяльності на її забезпечення;
- визначити сучасний стан розвитку книговидавничої галузі в Україні та у розвинутих країнах світу;

- вивчити загальну характеристику та аналіз діяльності обраного для дослідження підприємства книговидавничої галузі – ТОВ «Видавництва «Віват»;
- проаналізувати конкурентне середовище досліджуваного суб'єкта господарювання;
- провести оцінку конкурентоспроможності обраного видавництва;
- оцінити перспективи розвитку українського ринку книговидавництва;
- розробити заходи для підвищення рівня конкурентоспроможності суб'єкта, який досліджується;
- сформулювати заходи управління ризиками в результаті впровадження рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

**Методами** дослідження, які були використані у даній роботі, були наступні:

- теоретичні методи: класифікація, системний аналіз, формалізація, індукція, зіставлення.
- емпіричні методи: аналіз, порівняння, опис.

**Практична новизна** даної роботи полягає в удосконаленні підходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств книговидавничої галузі на прикладі ТОВ «Видавництва «Віват».

**Структура** даної роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 93 найменуванням та 11 додатків. Загальний обсяг роботи становить 99 сторінок, з яких 63 сторінки основного тексту.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Сутність поняття конкурентоспроможності та фактори її формування

В сучасних умовах змішаної економічної системи у розвинутих країнах світу успішне функціонування підприємств та інших суб'єктів ринку досягається за допомогою підтримки високого рівня конкурентоспроможності. В умовах вільного та змішаного ринку конкурентоспроможність стає основним показником діяльності суб'єкта господарювання, оцінюючи ефективність функціонування різних сфер його роботи у конкретному конкурентному середовищі [22, с. 425; 63, с. 57].

Хоча конкурентоспроможність є однією з найважливіших складових ринкової та змішаної економічних систем, не існує єдиного підходу серед вчених до визначення економічної сутності цього поняття. Це зумовленого різним ступенем деталізації, виділенням різних характеристик цього поняття, його факторів тощо [22, с. 425; 41, с. 5-11; 63, с. 57-59].

Згідно з Кузьмінім О. Є., Мельником О. Г. та Романко О. П., «етимологічно термін «конкурентоспроможність» визначається як здатність об'єкта змагатись з іншими аналогічними об'єктами за право бути обраним». Однак це трактування лише частково визначає поняття конкурентоспроможності, яке насправді є більш складним і охоплює різні аспекти [41, с. 6].

Поняття конкурентоспроможності підприємства можна краще охарактеризувати, взявши до уваги його властивості, представлені на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Основні властивості поняття конкурентспроможності підприємства

Джерело: складено автором за даними [31; 41, с. 9-11].

Беручи до уваги властивості поняття конкурентспроможності підприємства та його різні трактування, можна визначити його як складне системне поняття, що відображає переваги підприємства порівняно з іншими аналогічними суб'єктами з точки зору різноманітних параметрів, таких як економічні, кадрові, фінансові, товарні, виробничі тощо, які взаємодіють між собою та формують унікальну позицію на ринку протягом певного періоду за впливу середовища функціонування [25, с. 218-223; 31; 40, с. 51; 41, с. 10-11].

Конкуренстспроможність підприємства може бути забезпечена за допомогою ефективного використання його внутрішнього потенціалу, а також

швидкому та ефективному пристосуванню до зовнішніх змін – в тому числі за рахунок їх передбачення [25, с. 223-224; 41, с. 11].

Беручи до уваги, що процес формування конкурентоспроможності підприємства має місце у середовищі, в якому воно функціонує, та залежить від внутрішньої діяльності, слід виокремити фактори впливу на цей процес.

На формування конкурентоспроможності суб'єкта господарювання має вплив велика кількість різних факторів, однак вчені не мають єдиного підходу до їх класифікації. Серед деяких науковців прийнято розділяти такі чинники на внутрішні і зовнішні [63, с. 60-62].

До зовнішніх факторів можна віднести сукупність економічних, правових, соціальних, природних та інших зовнішніх чинників, які мають вплив на функціонування підприємства. Аналіз впливу зовнішніх факторів на конкурентоспроможність дозволяє передбачати можливості, розробляти стратегії в разі непередбачених обставин і впроваджувати заходи для перетворення загроз на перспективи розвитку [31].

Здебільшого на підприємствах використовуються PESTEL та SWOT аналізи для дослідження зовнішнього середовища функціонування. Перший дає змогу визначити політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічна та юридичні фактори, які мають вплив на підприємство. А другий аналіз дає змогу ідентифікувати загрози та можливості, з якими воно може зіштовхнутися [31].

До внутрішніх факторів відносяться безпосередньо чинники діяльності підприємства, такі як управлінська діяльність, фінансовий стан, технологічне оснащення, сировинний запас тощо. Отже, аналіз внутрішніх чинників, які впливають на конкурентоспроможність компанії, пов'язаний з оцінкою його власної діяльності [31].

Приклад поділу факторів, які впливають на конкурентоспроможність підприємства, на внутрішні та зовнішні представлений на рис. 1.2.



Рис 1.2. Поділ факторів, які впливають на конкурентоспроможність підприємства, на внутрішні та зовнішні

Джерело: складено автором за даними [25, с. 224].

Представлені фактори, поділені на внутрішні та зовнішні, дають змогу ефективно оцінити конкурентоспроможність підприємства, однак науковці І.І. Вініченко та Ж.В. Крючкова більш детально класифікують фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємства, ділячи їх на 15 різних груп, а саме на групи залежно від середовища функціонування, за сферою походження, за рівнем управлінських рішень, за сферою управління, за характером між факторного впливу, за характером дії, за тривалістю дії, за

роллю чинників у забезпеченні конкурентоспроможності, за спрямованістю дії, за ступенем корисності, за внутрішньою структурою, за ступенем впливу на конкурентоспроможність, за характером впливу на конкурентоспроможність та залежно від ступеня взаємообумовленості. Дана класифікація представлена у додатку А [19, с. 35-36].

Виявлення негативних факторів або їх передбачення забезпечить вчасне впровадження заходів для підтримки та підвищення конкурентоспроможності підприємства. А використання позитивних чинників сприятиме його розвитку та забезпечить провідну позицію на ринку [63, с. 63-64].

Таким чином, поняття конкурентоспроможності можна розглядати як складну систему, що відображає переваги певного підприємства в порівнянні з іншими аналогічними установами через різні аспекти, які взаємодіють між собою і формують певну позицію підприємства на ринку на певний обмежений час під впливом різних факторів, які на нього впливають. Аналіз цих факторів і загалом оцінка конкурентоспроможності суб'єкта господарювання є дуже важливим компонентом його функціонування і має проводитися систематично з метою забезпечення вигідної позиції на ринку.

## **1.2. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства**

Початковим етапом управління конкурентоспроможністю підприємства, на якому ґрунтується подальші формування можливих шляхів її підвищення, є оцінка її поточного рівня [25, с. 239; 39, с. 3].

Метою оцінки конкурентоспроможності суб'єкта господарювання є встановлення та дослідження внутрішніх та зовнішніх аспектів діяльності підприємства, які визначають його позицію на ринку серед конкурентів та ставлення споживачів до його продукції. Такий аналіз дає можливість впровадити заходи орієнтовані на розвиток конкурентних переваг, сформувані управлінські завдання, адаптувати підприємство до конкурентного середовища на ринку тощо [1; 39, с. 3-4].

Оцінка конкурентоспроможності суб'єкта господарювання асоціюється з багатьма її компонентами і полягає в їх аналізі, серед таких: конкурентоспроможність продукції; задоволення споживчого попиту та ефективність використання ресурсного потенціалу; фінансова стійкість, ділова активність та соціальна значущість; рівень задоволення потреб споживача та ефективність управління; ефективність збуту та просування товару; імідж, ринкова стратегія та інноваційна діяльність підприємства; економічний потенціал та його застосування; платоспроможність та ліквідність тощо [25, с. 246].

Така оцінка може бути проведена за допомогою низки методів, суть яких полягає в аналізі її різних показників. Єдиних підходів щодо вибору методів або їх класифікації серед вчених наразі не існує. Тому для ефективного визначення рівня конкурентоспроможності суб'єкта слід застосовувати різні методи [25, с. 239-246; 39, с. 4-5; 78, с. 405-409].

Узагальнивши різні підходи науковців до систематизації методів оцінки конкурентоспроможності суб'єкта господарювання, можна поділити їх на групи представлені у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

### **Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства та їх приклади по групах**

Ознака класифікації	Вид методу	Приклад методів
За способом оцінювання	Якісні	метод експертних оцінок, SWOT-аналіз, евристичні методи
	Кількісні	метод різниць, інтегральний метод, диференційований метод, метод балів
За формою представлення результатів	Матричні	матриця Мак Кінсі, метод PIMS, матриця БКГ, матриця Shell/DPM, матриця Ансоффа
	Графічні	метод профілів, радіальна діаграма, багатокутник конкурентоспроможності
	Аналітичні (індексні)	конкурентоспроможність продукції, метод конкурентних переваг, інтегральні методи, теорія ефективної конкуренції

Продовження таблиці 1.1

За показниками, що використовуються під час аналізу	Характеризують фінансово-економічну діяльність	методи фінансово-економічного аналізу, методи прогнозування фінансового стану
	Характеризують рівень менеджменту	метод експертної оцінки, метод LOTS, бенчмаркінг, ситуаційний аналіз, карти стратегічних груп
	Характеризують ринкові позиції	модель Портера, модель БКГ, модель Shell/ DPM, метод PIMS, метод Мак Кінсі
За ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства	Спеціальні	матричні методи, конкурентоспроможність продукції
	Комплексні	метод балів, інтегральні методи, індексні методи
За рівнем ухвалення рішення	Тактичні	теорія ефективної конкуренції, інтегральні методи, конкурентоспроможність продукції, самооцінка, аналіз конкурентних переваг
	Стратегічні	модель Мак Кінсі, метод БКГ, модель Shell/ DPM

Джерело: складено автором за даними [33, с. 112-114; 64, с. 15-16].

Методи оцінки конкурентоспроможності за способом оцінювання поділяються на якісні та кількісні методи. Так, якісні методи оцінки конкурентоспроможності проводяться за рахунок експертних оцінок та дають змогу оцінити фактори, які не підлягають математичному аналізу, такі як політичні, соціальні, екологічні тощо. Кількісні методи оцінки конкурентоспроможності, в свою чергу, ґрунтуються в основному на розрахунках відносних величин, які дають змогу визначити рівень ключових показників за різними аспектами конкурентоспроможності [33, с. 112-114; 64, с. 15-16].

За формою представлення результатів методи оцінки конкурентоспроможності діляться на аналітичні, матричні та графічні. Аналітичні або індексні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства полягають у використанні певних критеріїв, показників або індексів для аналізу та оцінки його конкурентоспроможності, серед яких: критерій ефективності виробничої діяльності (витрати на одиницю продукції, фондоддача, рентабельність реалізованої продукції, продуктивність праці), критерій фінансового стану (коефіцієнт автономії, коефіцієнт

платоспроможності, коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт оборотності оборотних активів), критерій ефективності організації збуту і просування товару (рентабельність продаж, коефіцієнт затовареності готовою продукцією, коефіцієнт завантаження виробничих потужностей), критерій конкурентоспроможності товару тощо [39, с. 4-8].

Так, наприклад, одним із способів оцінки конкурентоспроможності підприємства є визначення коефіцієнту конкурентоспроможності, який обчислюється за допомогою формули (1.1).

$$\text{ККП} = 0,15E_B + 0,29\Phi_{\text{п}} + 0,23E_3 + 0,33K_T \quad (1.1)$$

Де  $E_B$  – значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства;

$\Phi_{\text{п}}$  – значення критерію фінансового стану підприємства;

$E_3$  – значення критерію ефективності організації збуту і просування товару на ринку;

$K_T$  – значення критерію конкурентоспроможності товару;

0,15; 0,29; 0,23; 0,33 – коефіцієнти вагомості критеріїв [39, с. 8].

Матричні методи оцінки конкурентоспроможності базуються на використанні матриць для аналізу різних аспектів діяльності підприємства та його конкурентів. У більшості випадків вони включають порівняння ключових показників ефективності, фінансових результатів, стратегічних переваг та інших параметрів між різними учасниками ринку. Суть графічних методів оцінки конкурентоспроможності полягає у використанні візуальних засобів для представлення даних [33, с. 112-114; 39, с. 4; 64, с. 15-16].

За показниками, що використовуються під час аналізу, методи діляться в залежності від аспектів діяльності підприємства, які вони оцінюють. Таким чином, методи, які оцінюють показники фінансового стану суб'єкта господарювання, відносяться до методів, які характеризують фінансово-економічну діяльність суб'єкта господарювання. Аналогічно це стосується

методів, які характеризують ринкові позиції підприємства та його рівень менеджменту [33, с. 112-114; 64, с. 15-16].

За ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства методи діляться на спеціальні та комплексні. Спеціальні методи оцінки конкурентоспроможності орієнтуються на дослідження окремих показників діяльності підприємства, що дає більш глибокий аналіз конкретних показників, але обмежений аналіз загальної діяльності компанії. Комплексні методи, в свою чергу, враховують різноманітні параметри функціонування підприємства, що дозволяє більш повноцінно оцінити рівень конкурентоспроможності суб'єкта [33, с. 112-114; 64, с. 15-16].

За рівнем ухвалення рішення методи оцінки конкурентоспроможності поділяються на тактичні та стратегічні методи. Тактичні методи фокусуються на оптимізації поточних процесів діяльності суб'єкта господарювання та орієнтовані на отримання результатів, за допомогою яких можна буде визначити короткострокові цілі підприємства. Стратегічні методи, в свою чергу, орієнтовані на визначення стратегічних переваг та встановлення довгострокових цілей компанії [33, с. 112-114; 64, с. 15-16].

Варто зазначити, що за даною класифікацією, один і той самий метод може відноситися до різних груп. Тому практично всі методи є взаємопов'язаними між собою. Крім того, при використанні окремих методів, оцінка конкурентоспроможності може бути неповна та неефективна, адже такий аналіз зосереджуватиметься на певному аспекті діяльності підприємства, ігноруючи інші. Тому для ефективної оцінки конкурентоспроможності варто використовувати комплекс методів [25, с. 239-246; 33, с. 112-117; 64, с. 15-19].

Таким чином, існує багато методів оцінки конкурентоспроможності підприємства та багато варіантів їх класифікації. Застосування наведених методів дозволяє компаніям визначати сильні та слабкі сторони внутрішньої діяльності, отримувати актуальну інформацію щодо конкурентної позиції на ринку, розробляти відповідну тактику, а також стратегію

конкурентоспроможності, що дозволить ефективно та швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі тощо.

Вибір підприємством методу або комплексу методів оцінки конкурентоспроможності залежить безпосередньо від специфіки його діяльності, галузі, в якій він функціонує, та його цілей. Крім того, для забезпечення якісних результатів необхідно використовувати комплексний підхід до оцінки, тобто застосовувати різні методи оцінки конкурентоспроможності.

### **1.3. Вплив інновацій на формування конкурентоспроможності підприємства**

В сучасних умовах динамічного ринку дуже важливою для забезпечення конкурентоспроможності підприємства є його інноваційна діяльність [85, с. 110-111; 90, с. 142-143].

Інновації є результатом творчого процесу, досліджень, розвитку нових ідей та концепцій, а також їхнього впровадження у практичне використання. Інноваційна діяльність може бути визначена як комплекс економічних, правових, технічних та соціальних заходів, які мають відношення до розробки, реалізації та безпосередньо використання результатів такої діяльності; при цьому цей комплекс спрямований на досягнення певних соціальних та економічних ефектів. У підприємницькій діяльності це може включати в себе розробку нових або покращення існуючих продуктів або послуг, удосконалення виробничих процесів, впровадження нових технологій, а також зміни в маркетинговій стратегії або управлінській практиці тощо [28, с. 168; 85, с. 111-112; 90, с. 147].

Інновації допомагають компаніям захистити та зміцнити свої позиції у конкурентному середовищі, адаптуватися до змін на ринку і забезпечують пошук можливостей та їх ефективне використання [59, с. 51-52; 77, с. 225; 85, с. 110-112; 90, с. 142-143].

Визначення напрямів інноваційної діяльності суб'єкта господарювання включає в себе формулювання цілей та завдань такої діяльності; проведення аналізу як внутрішніх, так і зовнішніх умов функціонування підприємства; пошук ресурсів для її проведення та їх ефективне розподілення; розробку альтернативних можливостей; їх оцінку та поділ інноваційних проектів за пріоритетністю впровадження тощо [59, с. 51-52; 77, с. 226].

Вклад в інноваційний розвиток підприємства може потребувати великих фінансових витрат, однак забезпечить його провідною конкурентною позицією на довготривалий період часу [59, с. 51-52].

Сучасна ринкова ситуація визначає створення нових продуктів як головний прояв інноваційної діяльності підприємства, однак маркетингові інновації, організаційні інновації або інновації в інших сферах діяльності суб'єкта господарювання є не менш важливими для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Таким чином, потрібно розглядати інноваційну діяльність як складний процес, який стосується всіх видів діяльності компанії, так само як і її кінцевого продукту [85, с. 112].

Сфери реалізації інноваційної діяльності на підприємстві, які забезпечують його конкурентоспроможність представлені на рис. 1.3.

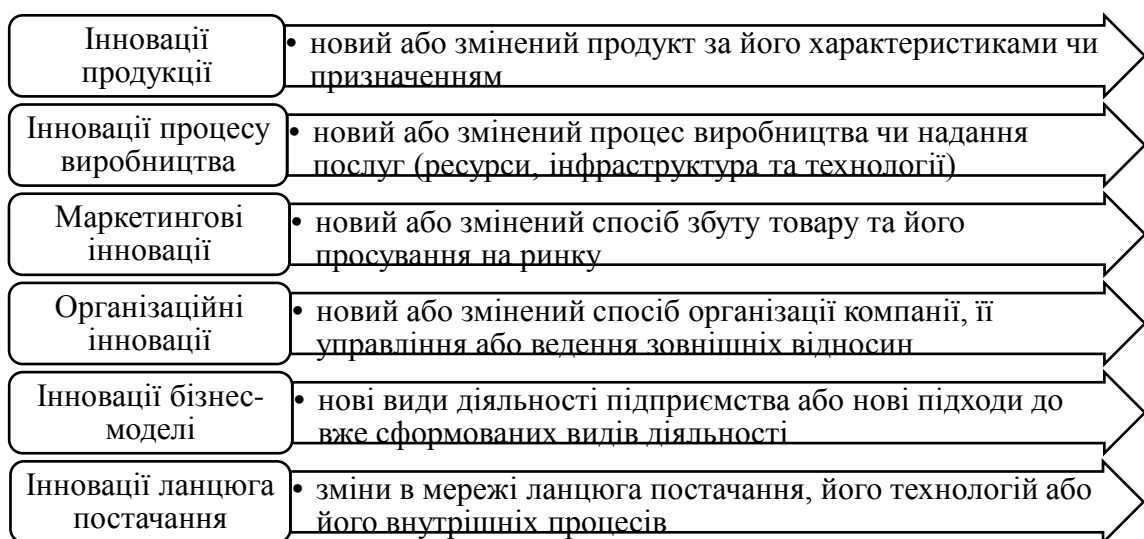


Рис. 1.3. Сфери реалізації інноваційної діяльності на підприємстві

Джерело: складено автором за даними [85, с. 112-117].

Інноваційна діяльність суб'єкта господарювання повинна бути направлена на пошук та реалізацію нових можливостей у всіх представлених сферах. По-перше, такий підхід до пошуку інноваційних можливостей серед усіх сфер діяльності підприємства забезпечить більшу вірогідність створення якісної інновації хоча б в одній зі сфер, що дасть можливість компанії покращити свою позицію серед конкурентів. По-друге, комплексний підхід до проведення інноваційної діяльності дає змогу більш широко дивитися на можливі перспективи покращення функціонування підприємства в цілому. І, по-третє, обмеження інноваційної діяльності до тільки однієї чи декількох сфер роботи суб'єкта призводить до нехтування розвитку та удосконалення роботи його інших сфер діяльності [85, с. 112-117].

Важливо, однак, виокремити саме інноваційну діяльність спрямовану на створення нових чи удосконалення існуючих товарів чи послуг, тому що саме кінцева продукція виступає об'єктом конкуренції між різними суб'єктами господарювання на ринку для споживачів.

Таку інноваційну діяльність можна поділити на чотири види за новизною технологій, які використовуються при їх створенні, та за ринком, на якому вони будуть реалізовані:

1. Зростаючі інновації – характеризуються удосконаленням продукції, технологій тощо та направлені на вже існуючий ринок [4, с. 31-32; 84].
2. Радикальні інновації – характеризуються створенням радикально нових продуктів та послуг з використанням нових технологій та, в свою чергу, формують нові ринки [4, с. 31-32; 84].
3. Архітектурні інновації – характеризуються створенням нових продуктів чи послуг на основі існуючих технологій для формування нових ринків та виокремлення нової групи споживачів [84].
4. Проривні інновації – характеризуються створенням нових продуктів та послуг за допомогою нових технологій на вже існуючому ринку [84].

Кожен з цих чотирьох типів інновацій має різний вплив на конкурентоспроможність підприємств. Так, зростаючі інновації

впроваджуються систематично, забезпечуючи підтримку чи поступове підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. Тим часом радикальні інновації забезпечують довготривалу вигідну конкуренту позицію підприємства, формуючи нові умови конкурентного середовища. Архітектурні інновації, так само як і радикальні, створюють новий ринок та виокремлюються нову групу покупців, тим самим забезпечуючи довготривалу провідну позицію. Проривні інновації, в свою чергу, хоч і не створюють новий ринок реалізації продукції, однак вони пропонують унікальні нові пропозиції, які у разі виграшного положення над старою продукцією в плані ціни та функціоналу можуть забезпечити довготривале і різке підвищення конкурентної позиції [4, с. 31-32; 84].

Взаємозв'язок між чотирма типами інновацій, який демонструє відповідність виду інновації до новизни технологій, які використовуються для її створення, та до ринку, на якому вона функціонуватиме, представлений на рис. 1.4.

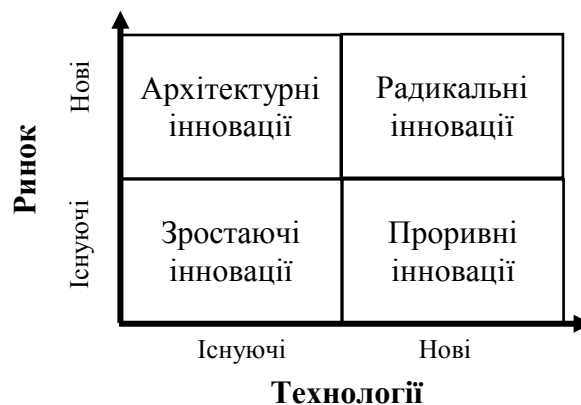


Рис. 1.4. Взаємозв'язок між видами інновацій

Джерело: складено автором за даними [84].

Отже, можна зробити висновок, що важливою запорукою формування конкурентних переваг на ринку виступає постійний процес стимулювання оновлення і покращення функціонування суб'єкта господарювання та його продукції чи послуг, головну роль в якому грають інновації. Підприємствам необхідно вдосконалюватися та запроваджувати інновації в усіх сферах його

діяльності для покращення своїх конкурентних позицій на ринку. Інноваційний розвиток як допомагає підвищити рівень конкурентоспроможності, так і створює можливість закріплення цього рівня та його провідної позиції на довготривалій період.

## **Висновки до розділу 1**

В умовах сучасної ринкової системи, яка постійно змінюється через появу нових технологій, регулювань та інших факторів, конкурентоспроможність є одним з головних показників ефективності функціонування підприємства та характеризує його здатність ефективно конкурувати на ринку відповідно до власних переваг і можливостей.

На формування конкурентоспроможності впливає низка факторів, систематичний аналіз яких необхідний для формування та впровадження відповідних заходів підтримки та покращення діяльності підприємства.

Важливим аспектом забезпечення конкурентоспроможності підприємства насамперед є його оцінка, адже вона допомагає визначити його поточний стан та можливості. Така оцінка може бути проведена за допомогою низки методів, кожен з яких орієнтується на аналіз різних аспектів функціонування підприємства та може бути проведений та представлений у різні способи. Водночас найоптимальніші та найточніші результати будуть отриманні в результаті проведення комплексу цих методів.

Крім того, у сучасному постіндустріальному світі з технологічною парадигмою інновації стають все більш важливими, проникаючи як у зовнішні, так і внутрішні чинники, що впливають на конкурентоспроможність компаній. Тому підтримка інноваційної діяльності та впровадження різноманітних інновацій у різних сферах функціонування підприємства забезпечують його провідне положення порівняно з іншими суб'єктами господарювання на ринку на довготривалій період часу та створюють особливий інтерес для споживачів.

## РОЗДІЛ 2

### ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ВИДАВНИЧОЇ ГАЛУЗІ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ВИДАВНИЦТВО «ВІВАТ»

#### 2.1. Сучасний стан розвитку видавничої галузі в Україні та у розвинених країнах світу

Видавнича галузь є важливою частиною креативної економіки та складовою культурної та освітньої діяльності країни. Показники випуску книжкової продукції впливають не тільки на економічну діяльність країни, а й слугують індикаторами її культурного розвитку. Сучасний період функціонування видавничої сфери характеризується технологічним та інформаційним розвитком, а також впливом економічних, політичних, соціальних та культурних змін, криз та викликів у світі [11, с. 5].

Країни з найбільшими ринками книжкової продукції за доходами від її реалізації та суми цих доходів за 2019-2022 роки представлені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

#### Динаміка доходів від реалізації книжкової продукції світових лідерів видавничої діяльності у 2019-2022 роках

Країна	Доходи від реалізації продукції, млн дол				Темпи приросту у 2019-2020 роках, %	Темпи приросту у 2020-2021 роках, %	Темпи приросту у 2021-2022 роках, %
	2019	2020	2021	2022			
США	23525	23614,3	26822	26150,9	0,4	13,6	-2,5
Німеччина	5620	10625,9	11389,8	9945	89,1	7,2	-12,7
Японія	16067	10824,5	11324,7	9315,7	-32,6	4,6	-17,7
Корея	6225	6225,3	5433,8	6654,3	0,0	-12,7	22,5
Велика Британія	5402	4755,1	5363,5	5024,3	-12,0	12,8	-6,3
Італія	2494	3490,6	4055,1	3567,8	40,0	16,2	-12,0

Продовження табл. 2.1

Франція	2983	2977,2	3467,8	2909,1	-0,2	16,5	-16,1
Іспанія	-	2786,9	3047,6	2862,7	-	9,4	-6,1
Російська Федерація	-	-	-	1486,8	-	-	-
Бразилія	1250	1022,7	1115	1113,4	-18,2	9,0	-0,1

Джерело: складено автором за даними [83, с. 2; 87, с. 8; 88, с. 8; 89, с. 8].

За даними представленими у таблиці 2.1, у період з 2019 по 2022 роки на світовому ринку книговидавництва спостерігалася нестабільна динаміка доходів від реалізації книжкової продукції. Зокрема, у 2019-2020 рр. у країнах, таких як Сполучені штати Америки (див. далі США), Італійська Республіка та Федеративна Республіка Німеччина (див. далі Німеччина), відбувався позитивний приріст, відповідно 0,4%, 40% та найбільший - 89,1%. У той час як Французька Республіка (див. далі Франція), Сполучене Королівство Великої Британії та Північної Ірландії, Федеративна Республіка Бразилія та Японія мали негативний приріст у доходах, відповідно: -0,2%, -12%, -18,2% та -32,6%. Темпи приросту у 2020-2021 рр. в основному мали позитивні результати. Виняток становить Республіка Корея (див. далі Корея), де відбувся спад доходів від реалізації книг на 12,7%. А дані за 2021-2022 рр., в свою чергу, свідчать про те, що динаміка доходів від реалізації книжкової продукції мала негативну тенденцію. Зокрема, найбільший спад спостерігався у Японії (-17,7%) та Франції (-16,1%). Виключенням являється Корея, де за результатами 2022 року було отримано на 22,5% більше доходів від реалізації книг.

Видавнича галузь в Україні також є важливим компонентом як державної економіки, так і культурного розвитку в цілому. Вона пройшла через всі етапи розвитку держави з часів її незалежності і досі продовжує формуватися та розвиватися під впливом багатьох глобальних та локальних факторів [11, с. 10-34; 79, с. 13-46; 80, с. 22-54].

Динаміка кількості видань за назвою та накладом за даними Книжкової палати України імені І. Федорова у 2017-2023 роках представлена на рис. 2.1.

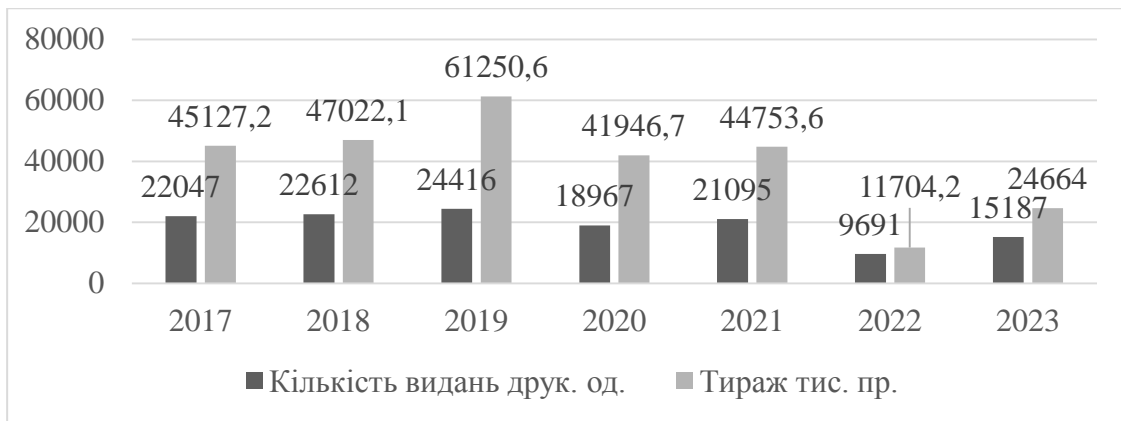


Рис 2.1. Дані про випуск книг і брошур в Україні у 2017-2023 рр.

Джерело: складено автором за даними [12; 13; 14; 15; 16; 17; 18].

Як видно з даних представлених на рис. 2.1, динаміка кількості видань за рік та кількість тиражу зростали в період до пандемії КОВІД. В період пандемії кількість видань впала на 22,3%, в той час як обсяг тиражу знизився на 31,5%, що в цілому відповідає тогочасній глобальній ситуації в світі. Проте посилення негативної тенденції в Україні зумовлене малою кількістю електронного формату книг та слабкою державною підтримкою [20].

Одним із найкризовіших років часів незалежної України для видавничої галузі був 2022 рік, що зумовлено початком повномасштабної війни Росії проти України. Так, кількість видань друкованих одиниць зменшилась на 54%, в той час як кількість випущених примірників впала на 73,8%. Це було зумовлено багатьма факторами, серед яких повне знищення видавництв, міграція робітників видавничої галузі закордон, переїзд підприємств на території далі від бойових дій тощо. Наступного року динаміка зросла, але не вийшла на період довоєнного стану. Так, кількість видань підвищилась на 56,7% від попереднього кризового року, а об'єм тиражу зріс на 10,7%.

Серед позитивних наслідків кризової ситуації в Україні є збільшення попиту на україномовні видання. Це є важливим аспектом, адже кількість російськомовних видань хоч і скорочувалась після 2014 року, однак завжди заповняла українських книжковий ринок як шляхом друку російськомовної книжкової продукції видавництвами в Україні, в тому числі філіями

російських підприємств, так і шляхом експорту, в тому числі незаконному. Динаміка кількості російськомовних видань в Україні у 2010-2021 роках представлена у додатку Б [12; 13; 14; 16; 17; 50].

Таким чином, попри вплив війни в Україні, видавнича галузь продовжує розвиватися, хоча і сильно відстає від розвинутих країн світу та світових тенденцій цієї галузі. Тому варто розглянути світові тенденції розвитку видавничої галузі та їх прояви в Україні.

Лідери у видавничій галузі, такі як США, Корея, Японія та Німеччина, виготовляють власні поліграфічні матеріали та устаткування, що робить їх незалежними від імпорту цієї продукції. Це дозволяє знизити вартість та підвищити якість книжкової продукції. В той час, як українській видавничій галузі притаманний високий рівень зношення обладнання, недостатність кадрових, а також інвестиційних ресурсів. Більшість устаткування видавничої галузі та поліграфічних матеріалів постачається із закордону, що зумовлює велику собівартість продукції [62, с. 49-50].

Особливістю книговидавничої сфери у розвинутих країнах світу є функціонування незалежного видавничого середовища, однак головна роль на ринку книжної продукції належить міжнародним медіаконцернам. Наприклад, станом на 2022 рік, п'ять найбільших видавництв, які без урахування освітньої літератури забезпечили 64% доходу книговидавничої галузі США, є частинами медіаконцернів. Цими компаніями є Penguin Random House, Hachette, HarperCollins, Macmillan та Simon&Schuster [62, с. 50-52; 86].

В Україні медіаконцерни не займаються видавничою діяльністю. Незалежне видавниче середовище також не є розвинутим, що спричинено великою собівартістю процесу видавництва для маленьких підприємств. Адже через малі накладки, а тобто великі умовно-постійні витрати, видання книжок стає або збитковим, або формує високі ціни на продукцію, роблячи її недоступною для населення [11, с. 14; 62, с. 50-52].

Для видавництв у розвинутих країнах світу характерним є залучення інноваційної діяльності. Підприємства книжкової продукції орієнтуються не

тільки на випуск друкованих видань, а й на створення їх електронного формату, хоча друковані видання зберігають свою першість серед читачів, що підтверджують дані представлені у додатку В. Також, видавництва створюють видання, що поєднують у собі аудіо- та відеоефекти, а також інтерактивні ілюстрації. Крім того, все більше поширюється мережеве книговидання, яке полягає в тому, що автори самі публікують свої роботи онлайн [82; 93].

Даних щодо розвитку електронного книговидання в Україні немає. Великою перешкодою для його розвитку є наявність тіньового сегменту на ринку та практична відсутність державного регулювання цієї галузі. Більшість інновацій в сфері видавництва походять від західного досвіду. Так, онлайн платформа для публікування творів під назвою «ЛІТОТА» з'явилась у 2019 році і поки тільки набуває популярності [7].

Важливою є безпосередньо дистрибуція книжкової продукції. В розвинутих країнах світу наявна велика кількість фізичних точок розповсюдження книговидавничої продукції. Наприклад, у Франції книжковий магазин припадає на 20 тисяч мешканців, у Німеччині – на 15 тисяч, а в Австрії – на 4 тисячі жителів. В багатьох європейських країнах важливими продавцями книжкової продукції є приватні книгарні та невеликі бібліотеки, які мають високий рівень конкурентоспроможності за рахунок державного регулювання ціноутворення на видавничу продукцію [62, с. 52-54].

В Україні система збуту продукції видавничої галузі є нерозвинутою. По всій країні у довоєнний період було нараховано близько 200 книгарень, що означає одна книгарня на 200 тисяч мешканців. Серед 12 тисяч бібліотек по країні активними були близько 3-4 тисяч, однак і вони не мають оновленого асортименту книг, які користуються попитом серед сучасного читацького середовища. Така ситуація є вкрай несприятливою для розвитку видавничої галузі. Її причинами є відсутність державної підтримки та неспроможність книгарень та кіосків з продажу книжкової продукції конкурувати з іншими комерційними закладами, попит на яких є значно вищим [30].

Для підтримки видавничої галузі, сприянню її розвитку, а також усуненню негативного впливу кризових ситуацій уряди країн запроваджують заходи державного регулювання. Застосування такого регулювання призначене для боротьби з монополізацією та надмірною концентрацією засобів масової інформації, для захисту авторських прав та прав власності, для підтримки вітчизняних підприємств видавничої галузі тощо. Крім того, державна підтримка сприяє промоції читання [62, с. 53-55].

В Україні державна підтримка та регулювання діяльності видавництва є слабкою. Часто прийняття закону не означає впровадження конкретних механізмів його реалізації та контролю. Однак важливою подією було створення у 2016 році державної установи - Українського інституту книги, метою якої є розробка державної стратегії у книговидавничій сфері, промоція читання, підтримка видавничої справи, сприяння перекладацькій діяльності та просування української літератури за межами країни [26, с. 32; 55; 81].

Важливим є також механізм оподаткування видавничої діяльності. У багатьох країнах світу продукція книговидавництва оподатковується податком на додану вартість за нульовою або зниженою ставкою. Україна є однією з таких країн, де видавнича діяльність оподатковується податком на додану вартість за нульовою ставкою [81; 91, с. 3].

Отже, кожній країні характерні власні особливості функціонування та розвитку видавничої галузі в залежності від економічних, політичних та соціальних умов, а також технологічних та культурних тенденцій. Проте можна виділити загальні світові особливості та тенденції розвитку видавничої галузі, до яких відносяться наступні: нестабільні темпи зростання випуску видавничої продукції та доходів від її реалізації; функціонування розгалуженої структури галузі; збільшення впливу діяльності медійних об'єднань; збільшення популярності самовидавництва та електронних платформ для публікування робіт авторами; впровадження технологічних, організаційних та продуктових інновацій; цифрова трансформація; стимулювання читацької активності тощо.

В Україні видавнича галузі значно відстає від позицій аналогів у розвинутих країнах світу. Так, позитивні та негативні фактори функціонування книговидавничого ринку в Україні представлені у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

### Фактори функціонування книговидавничої галузі України

Негативні фактори функціонування книговидавничої галузі України	Позитивні фактори функціонування книговидавничої галузі України
відсутність належної державної підтримки;	заборона імпорту з Росії та Білорусі;
недостатній рівень забезпеченості факторами виробництва;	збільшення попиту на україномовну продукцію;
постійне підвищення цін на поліграфічні та інші матеріали через залежність від імпорту;	зацікавленість українською продукцією закордоном;
недієздатність правових інструментів захисту авторських прав;	збільшення жанрів літератури на ринку;
недостатній розвиток електронної книжкової продукції;	поява електронних платформ для публікацій робіт;
низька інноваційна активність;	сприятлива податкова політика;
слабка система збуту книжкової продукції;	введення нових законів щодо підтримки видавничої галузі тощо.
недостатнє стимулювання читацької активності;	
тіньовий ринок;	
низька купівельна спроможність населення тощо.	

Джерело: складено автором за даними [11, с. 33-34; 62, с. 55; 80, с. 52-54].

Таким чином, видавнича галузі в Україні перебуває у тяжкому стані і не є достатньо конкурентоспроможною на світовому ринку. Однак, позитивні тенденції також наявні, тому, за належної підтримки з боку держави та при ефективній роботі видавництв, галузь книговидавництва в Україні може відповідати світовим стандартами та позиціям у недалекому майбутньому.

## 2.2. Загальна характеристика та аналіз діяльності ТОВ «Видавництво Віват»

Згідно з даними Українського інституту книги за 2023 рік, в Україні функціонувало 647 видавництв книжкової продукції. Одним із цих підприємств, яке, згідно зі статистикою Книжкової палати України імені Івана

Федорова за 2021 рік, входить до 10 найбільших підприємств видавничої галузі України за обсягом видань за назвою, є товариство з обмеженою відповідальністю «Видавництво «Віват» (див. далі «Віват») [16; 27; 92].

Дана організація спеціалізується на виданні дитячої, художньої та нонфікшн літератури. Більшу частку книжкової продукції, а саме 40% від загального тиражу, складає дитяча література. Близько 20% складає художня література та біля 35% - нонфікшн [42].

Видавництво «Віват», шляхом організації презентацій української літератури та продажу прав на українські видання, активно розповсюджує українські книги за кордоном. Компанія співпрацює з партнерами у 26 країнах, що сприяє популяризації української літератури та культури у світі [92].

Досліджуючи функціонування підприємства «Віват», варто визначити його основні характеристики як суб'єкта господарювання, представити його організаційну структуру та проаналізувати його наступні сфери діяльності: виробничу, фінансову, маркетингову, збутову та інноваційну.

Видавництво «Віват» утворилось у 2013 році у Харкові шляхом злиття українських підприємств: «Pelican» та «Аргумент-принт», та входить до групи компаній «Фактор-Медіа». Розмір статутного капіталу становить 264 600 грн і був сформований трьома засновниками: Політучим С. Я., Орловою Ю. Б. та Товариством з обмеженою відповідальністю «Фактор-Медіа». Головним видом діяльності цього підприємства є видання книг [46; 54; 92].

Характеристика ТОВ «Видавництва «Віват» за організаційними ознаками як суб'єкта господарювання представлена у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Організаційні ознаки ТОВ «Видавництва «Віват» як суб'єкта господарювання**

Класифікаційна ознака	Характеристика ТОВ «Видавництво «Віват»
Мета і характер діяльності	Комерційна
Форма власності	Приватна
Належність капіталу	Національний
Правовий статус і форма господарювання	Унітарна

Галузевий і функціональний вид діяльності	Виробничо-торговельний
Технологічна (територіальна) цілісність і ступінь підпорядкованості	Дочірнє підприємство
Розмір за чисельністю працівників	Середні

Джерело: складено автором за даними [42; 46; 54; 92].

Підприємству притаманна вертикальна організаційна структура, де генеральний директор керує всіма відділами через керівників цих відділів. Обов'язки генерального директора видавництва, тобто стратегічне керівництво та управління всією діяльністю організації, виконує одна із трьох засновників-власників підприємства - Ю. Б. Орлова [46; 92].

Організаційна структура «Віват» представлена на рис. 2.2.



Рис. 2.2 Організаційна структура ТОВ «Видавництва «Віват»

Джерело: складено автором за даними [42; 46; 54; 92].

Кількість штатних працівників коливається в межах від 100 до 150 робітників. Попри постійне зростання компанії, керівництво не планує поповнювати штат робітників у найближчі роки через ефективну роботу у віддаленому режимі та співпрацю з фрілансерами [42].

Виробнича сфера діяльності видавництва не є стабільною. Основним завданням компанії є вивчення нових тенденцій у сфері видавничої діяльності та адаптації до них, а головною метою – задовольнити попит читачів, випускаючи книги, які є для них актуальними [42].

Так, динаміка кількості книжкових видань «Видавництва «Віват» за 2014-2020 роки представлена у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Динаміка кількості видань за назвою та накладом ТОВ «Видавництва «Віват» у 2014-2020 роках**

Рік	Кількість видань	
	за назвою, од.	за накладом, млн
2014	564	2,79
2015	415	1,54
2016	535	2,6
2017	540	2,91
2018	454	2,1
2019	369	1,26
2020	403	1,62
Відношення 2020 до 2019 рр., %	109,21	128,76
Відношення 2020 до 2014 рр., %	71,45	58,06

Джерело: складено автором за даними [92].

Як видно з таблиці, динаміка кількості видань як за назвами, так і за накладом є нестабільною. Кількість щорічно виданої книжкової продукції варіюються в певних межах в залежності від ситуації на ринку, попиту серед читачів та оптових замовників. При цьому відношення між крайніми роками є негативним. Так, кількість видань за назвою зменшилась на 28,55%, а кількість видань за накладом впала на 41,94% між 2014 та 2020 роками. Однак відношення між останніми роками - 2019 та 2020, є позитивним, бо кількість видань за назвою збільшилась на 9,21%, а за накладом на 28,76% [92].

Основні витрати виробничої діяльності пов'язані з поліграфічними матеріалами та послугами. На другому місці за обсягом витрат є придбання прав на видання робіт, а також на переклад. А на третьому місці відповідно є робота редакції, дизайнерів та інших відділів підготовки книги до друку [42].

Важливим показником діяльності підприємства є його фінансова діяльність. Так, аналіз основних техніко-економічних показників за 2021-2023 роки представлений у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Основні техніко-економічні показники ТОВ «Видавництва «Віват» за  
2021-2023 роки**

Показники	Значення показників, тис. грн.			Відхилення, %	
	За 2021	За 2022	За 2023	2023/2022	2023/2021
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	57959,4	86791,0	190959,4	120,0	229,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	52718,3	73383,3	146279,9	99,3	177,5
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	-67,0	832,6	3847,1	362,1	5841,9
Середньорічна вартість засобів, тис. грн	200,8	179,8	120,7	-32,9	-39,9
Середньорічна вартість активів підприємства, тис. грн	21866,3	20532,2	33875,0	65,0	54,9
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн	6300,9	6983,9	9286,2	33,0	47,4
Чисельність працівників, осіб	>100	>100	>100	-	-
Рентабельність активів підприємства, %	-11,4	4,1	11,4	7,3	-
Рентабельність власного капіталу підприємства, %	-39,4	12,5	41,4	28,9	-

Джерело: складено автором за даними [67; 69; 73].

Як свідчать результати аналізу, чистий дохід збільшився з роками, відхилення між 2023 та 2021 роками (у 2,3 рази) є більшим за відхилення між 2023 та 2022 роками (у 1,2 рази), що є позитивною динамікою. Динаміка собівартості реалізованої продукції також збільшилась з роками, що є однак негативним фактором через збільшення статей витрат. Відхилення між 2023 та 2022 рокам становить 99,3%, в той час як відхилення між 2023 та 2021 рокам становить 177,5%. Це зумовлено значним підвищенням цін на виробничі матеріали. Чистий прибуток збільшився з роками, водночас це збільшення не було стабільним - відхилення між 2023 та 2021 роками (у 58,4 рази) значно

перевищує відхилення між 2023 та 2022 роками (у 3,6 разів). Динаміка середньорічної вартості засобів зменшувалась, а вартості власного капіталу збільшувалась з 2021 по 2023 рік, в той час як динаміка середньорічної вартості активів підприємства не була стабільною – вона зменшувалась з 2021 на 2022 роки, однак збільшилась з 2022 на 2023. Динаміка рентабельності активів підприємства та його власного капіталу є позитивною та збільшувалась з 2021 по 2023 рік. Так, відхилення рентабельності активів між 2023 та 2022 роками становить 7,3%, а відхилення рентабельності власного капіталу за ті самі роки становить 28,9%.

Загалом, основні техніко-економічні показники ТОВ «Видавництва «Віват» свідчать про покращення функціонування підприємства з роками через збільшення його доходів та рентабельності.

Для оцінки діяльності компанії варто також представити результати аналізу фінансової стійкості та незалежності підприємства, що відображені у додатку Г. Спираючись на результати даного дослідження, бачимо, що існують ризики через залучення позикового капіталу та можливі складності обслуговувати борги в умовах війни. Про це свідчать такі показники:

- підвищуються несплачені зобов'язання;
- збільшується фінансова залежність від позикових джерел;
- фінансове положення компанії є нестійким, при чому показник стійкості зменшується, що є негативним результатом;
- зменшується коефіцієнт покриття оборотних активів за рахунок власного оборотного капіталу, а також показник кількості поточних активів для покриття поточних зобов'язань.

Однак, покращується ефективність використання власних активів та капіталу для генерації доходу.

Отже, загалом, фінансовий стан підприємства можна оцінити як нестабільний, з виявленими проблемами, які вимагають уваги та можливих заходів для вирішення.

За останні роки маркетингова діяльність ТОВ «Видавництва «Віват» не була достатньо розвинута. Більшість уваги на підприємстві було приділено високоякісному підбору та видавництву книг, однак не її належному просуванню на ринку. Незважаючи на це, компанія займається створенням та підтримкою свого іміджу. Зокрема, деякі видання спрямовані на участь у різних конкурсах та мають на меті здобуття нагород, які привертають увагу як до конкретних проектів, так і до підприємства загалом. Участь видавництва «Віват» у багатьох національних та міжнародних ярмарках та фестивалях також популяризують компанію та її видання як на національному ринку, так і на міжнародному [42; 54; 92].

Видавництво «Віват», окрім видання книжкової продукції, займається також її продажами через три основні канали збуту:

- державні оптові закупівлі;
- роздрібний та оптовий продаж через фізичні точки збуту книжкової продукції;
- реалізація товару через онлайн платформи [42; 46; 54].

Одним із важливих каналів збуту є продаж товару за допомогою державних закупівель. ТОВ «Видавництво Віват» брало участь і виграло тендери на державні закупівлі, а також заключало контракти з державними установами. Зокрема, з 2016 року видавництво виграло 20 тендерів і реалізувало 17 із них на загальну суму у 19,8 млн грн. Так, наприклад, найбільшим замовником була державна установа Український інститут книги, яка уклала 10 контрактів з 2016 року на придбання видавничих послуг, пов'язаних із підготовкою, виданням та доставкою друкованих книг на загальну суму майже 18,9 млн. грн [46].

Також велика кількість книг продається через фізичні точки їх збуту. Однак книговидавничий сектор України характеризується критично малою кількістю книгарень по країні. Водночас видавництво «Віват» володіє 7 офлайн магазинами (по дві книгарні у Києві, Харкові та Івано-Франківську та одна книгарня у Львові). Однак, згідно зі словами директора підприємства

«Віват», Ю. Б. Орлової, станом на 2019 рік, майже весь прибуток з таких книгарень витрачався на оплату їх оренди [27; 42; 54].

Продажі через онлайн платформи відбуваються через власний інтернет-магазин, а також інші сайти, в тому числі інтернет-магазини видавничств-конкурентів. Реалізація продукції через власний веб-сайт, однак, не є результативною для «Віват» та займала тільки близько 5% усіх продажей у 2021 році [42; 54].

Дослідження свідчать, що на видавництві «Віват» технологічна та інноваційна сфери діяльності не функціонують на високому рівні. На це вказує недостатній асортимент електронних книг, відсутність аудіокниг, інтерактивних книг, а також інновацій у інших сферах його діяльності [42; 54].

Отже, з представленої вище інформації, можна зробити висновок, що, хоча ТОВ «Видавництво «Віват» займає одне з провідних місць на українському ринку книговидавництва і має низку сильних сторін та переваг, у підприємства наявні недоліки в різних сферах його діяльності, які потребують удосконалення для підвищення рівня конкурентоспроможності.

### **2.3. Аналіз конкурентного середовища ТОВ «Видавництво Віват»**

В Україні відсутній офіційний реєстр усіх видавництв із зазначеними спеціалізаціями їх роботи, тому важко охарактеризувати всіх конкурентів «Віват» на ринку. Однак можна провести аналіз найбільших українських підприємств видавничої галузі, які спеціалізуються на виданні тих самих жанрів літератури, якими займається компанія «Віват», що відповідно робить їх його прямими конкурентами.

Книжкова палата України імені І. Федорова склала список найбільших українських видавництв за кількістю видань за 2020 рік, топ-10 з яких представлені на рис. 2.3 [16].

<b>1</b>	• ТОВ «Видавничий будинок «Інтелект України»
<b>2</b>	• ТОВ «Видавництво «Ранок»
<b>3</b>	• ТОВ «Видавництво «Фоліо»
<b>4</b>	• ДП «Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля»
<b>5</b>	• ТОВ «Видавництво «Навчальна книга - Богдан»
<b>6</b>	• ТОВ «Видавництво Старого Лева»
<b>7</b>	• ТОВ «Видавничий дім «Пегас»
<b>8</b>	• Редакція газети «Підручники і посібники»
<b>9</b>	• ТОВ «Твори»
<b>10</b>	• ТОВ «Видавництво «Віват»

Рис. 2.3. Рейтинг 10 найбільших видавництв України за кількістю видань у 2020 році.

Джерело: складено автором за даними [16].

Отже, до трьох найбільших конкурентів ТОВ «Видавництва «Віват», які спеціалізуються на дитячій, художній та нонфікшн літературі або тільки на дитячій літературі відносяться ТОВ «Видавництво «Фоліо», ТОВ «Видавництво «Ранок» та дочірнє підприємства з іноземними інвестиціями «Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля».

Для порівняльного аналізу діяльності ТОВ «Видавництва «Віват» та його найбільших конкурентів варто провести оцінку їх сфер діяльності: виробничої, фінансової, маркетингової, збутової та технологічної.

ТОВ «Видавництво «Фоліо» є одним із найстаріших підприємств видавничої галузі функціонуючих на ринку України. Воно було засноване у 1990 році. Головними видами літератури, яку воно видає, є художня, дитяча, науково-популярна, довідкова та прикладна [53].

Характеристика основних сфер діяльності представлена у табл. 2.6.

### Характеристика сфер діяльності ТОВ «Видавництва «Фоліо»

Сфера діяльності	Характеристика ТОВ «Видавництва «Фоліо»
Штат робітників	Штат підприємства складає близько 130 працівників, а також робітників на фрілансі [76].
Виробнича діяльність	Компанія «Фоліо» є одним із найбільших видавництв за кількістю видань та накладом. За звітом 2021 року за всі роки існування компанії вийшли друком 8259 назв загальним накладом понад 41 мільйон примірників [10].
Фінансова діяльність	Як свідчить експрес-аналіз фінансового стану видавництва «Фоліо», представлений у додатку Д, фінансовий стан підприємства не є задовільним: <ul style="list-style-type: none"> <li>- несплачені зобов'язання підвищуються,</li> <li>- збільшується фінансова залежність від позикових джерел,</li> <li>- фінансове положення компанії є нестійким,</li> <li>- зменшується коефіцієнт покриття оборотних активів за рахунок власного оборотного капіталу, а також показник кількості поточних активів для покриття поточних зобов'язань.</li> </ul> Однак, покращується ефективність використання власних активів та капіталу для генерації доходу [71; 75].
Маркетингова діяльність	Видавництво використовує свій бренд для просування книжкової продукції: <ul style="list-style-type: none"> <li>- участь у національних книжкових подіях;</li> <li>- багато негативної реклами зумовлено скандальними подіями пов'язаними з підприємством (переклади книг не з мови оригіналу, підозри у хабарництві тощо) [76].</li> </ul>
Збутова діяльність	<ul style="list-style-type: none"> <li>- збут книжкової продукції через 3 власні книгарні, а також інші книжкові магазини;</li> <li>- 252 реалізованих державних тендерів з 2016 року на загальну суму в 78,60 млн грн;</li> <li>- продаж через власний веб-сайт, який, однак, поступається в якості та функціональності конкурентам [48; 53].</li> </ul>
Інноваційна діяльність	Наявний каталог електронної книжкової продукції [53].
Соціальна діяльність	Виготовляють книжки написані шрифтом Брайля для сліпих людей [53].

Джерело: складено автором

ТОВ «Видавництво «Ранок» є найбільш інноваційним та одним із найбільших підприємств видавничої галузі в Україні. Воно було засноване 1997 році в Харкові та на сьогодні має 27 представництв в Україні та закордоном. Основними напрямками його видавничої діяльності є видання навчальної, методичної та дитячої літератури [9].

Характеристика основних сфер діяльності представлена у табл. 2.7.

### Характеристика сфер діяльності ТОВ «Видавництва «Ранок»

Сфера діяльності	Характеристика ТОВ «Видавництва «Ранок»
Штат робітників	Штат підприємства складає 1500 працівників [29].
Виробнича діяльність	Щороку компанія «Ранок» створює близько 600 книг і навчальних посібників загальним накладом біля 12 млн. У нього частково наявна власна виробнича база: майже 50% книг друкуються на переробленому папері власного виробництва. Крім того, виробляються також канцтовари, ігри, головоломки, пазли тощо [9].
Фінансова діяльність	Як свідчить експрес-аналіз фінансового стану видавництва «Ранок», представлений у додатку Е, фінансовий стан підприємства не є задовільним: - несплачені зобов'язання підвищуються, - збільшується фінансова залежність від позикових джерел, - фінансове положення компанії є нестійким, - зменшується коефіцієнт покриття оборотних активів за рахунок власного оборотного капіталу, а також показник кількості поточних активів для покриття поточних зобов'язань. Однак, покращується ефективність використання власних активів та капіталу для генерації доходу [70; 74].
Маркетингова діяльність	Гарна репутація бренду забезпечує якісне просування продукції компанії: - видавництво бере участь у міжнародних та національних книжкових фестивалях та ярмарках; - наявність власної школи та бібліотеки сприяє гарному іміджу компанії та забезпечує просування продукції; - співпраця з відомими видавництвами Європи та Америки забезпечує гарну репутацію як в середині країни, так і закордоном; - використання екологічних технологій як реклама товару; - ведення блогу на сайті та постійні згадування у медіа сприяють поширенню інформації про компанію [5; 9].
Збутова діяльність	- реалізація друкованої продукції через власну мережу книгарень, а також через інші книжкові ринки, великі торговельні магазини тощо; - єдине підприємство видавничої галузі в Україні, яке має Електронний Логістичний Центр для доставки продукції по країні та закордон; - 1519 реалізованих державних тендерів з 2016 року на загальну суму в 774,70 млн грн; - продаж продукції через власний веб-сайт та інші онлайн платформи продажу книжкової продукції [5; 9; 47].
Інноваційна діяльність	- електронний каталог книжкової продукції; - видання екокинг з переробленого в Україні паперу; - відкриття віртуальної школи у вільному доступі; - видання книги створеної за допомогою штучного інтелекту; - започаткування «Інтерактивної школи творчого вчителя»; - використання електронних додатків у підручниках [9].
Соціальна діяльність	Бере участь у благодійних проектах та співпрацює з однією з найбільших волонтерських організацій країни [9].

Джерело: складено автором

Дочірнє підприємство з іноземними інвестиціями «Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля» є одним з лідерів видавничої галузі в Україні. Воно є частиною одного з найбільших німецьких медіахолдингів Bertelsmann AG. Компанія спеціалізується на виданні художньої, прикладної та дитячої література. Характеристика його сфер діяльності представлена у табл. 2.8 [52].

Таблиця 2.8

### Характеристика сфер діяльності ДП «КК «КСД»

Сфера діяльності	Характеристика ДП «КК «Клуб Сімейного Дозвілля»
Штат робітників	Штат підприємства складає понад 1000 працівників [58].
Виробнича діяльність	Станом на 2016 рік компанія випустила близько 150 мільйонів примірників. А в асортименті щороку представлено близько 700 видань. Підприємство використовує дорогі імпортні поліграфічні матеріали [8].
Фінансова діяльність	Як свідчить експрес-аналіз фінансового стану видавництва «КК «КСД», представлений у додатку Ж, фінансовий стан підприємства є задовільним: <ul style="list-style-type: none"> <li>- збільшується фінансова незалежність від позикових джерел,</li> <li>- фінансове положення компанії є стійким,</li> <li>- покращується ефективність використання власних активів та капіталу для генерації доходу,</li> <li>- збільшується коефіцієнт покриття оборотних активів за рахунок власного оборотного капіталу, а також показник кількості поточних активів для покриття поточних зобов'язань.</li> </ul> Однак несплачені зобов'язання підвищуються, що є негативним показником [68; 72].
Маркетингова діяльність	Маркетингова сфера діяльності налаштована на просування бренду компанії: <ul style="list-style-type: none"> <li>- розіграші призів для зареєстрованих клієнтів та отримання бонусів за купівлю товарів;</li> <li>- функціонування власної соціальної мережі - «Мій Клуб»;</li> <li>- участь у різних національних та міжнародних виставках [36; 52].</li> </ul>
Збутова діяльність	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 40 власних книгарень по всій Україні;</li> <li>- реалізація товару через приватні книгарні, торговельні магазини тощо;</li> <li>- 147 реалізованих державних тендерів з 2016 року на загальну суму в 20,95 млн грн;</li> <li>- провідна роль веб-сайту, який є однією із найбільших онлайн-книгарень в Україні;</li> <li>- збут книжкової продукції через інші онлайн-книгарні та сайти видавництв-конкурентів [45; 52].</li> </ul>
Інноваційна діяльність	<ul style="list-style-type: none"> <li>- досить широкий каталог електронної продукції;</li> <li>- функціонування системи КСДкоїнів, суть яких полягає в тому, що за придбання книг клієнти отримують спеціальні бонуси для отримання знижок [52].</li> </ul>

Джерело: складено автором

Отже, з інформації представленої у таблицях 2.6, 2.7 та 2.8 можна сформулювати переваги та недоліки різних сфер діяльності видавництва «Віват» у порівнянні з його головними конкурентами. Так, дані результати дослідження представлені у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Сильні та слабкі сторони діяльності видавництва «Віват» порівняного з його найбільшими конкурентами на українському ринку**

Конкурентні переваги	Конкурентні недоліки
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Якісне просування продукції за допомогою створення та підтримки іміджу компанії;</li> <li>- Участь у міжнародних книжкових заходах та співпраця з іноземними партнерами.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- «Віват» залежить від дорогої імпортової сировини, як і конкуренти «Фоліо» та «КСД»;</li> <li>- Ризики через залучення позикового капіталу та можливі складності обслуговувати борги, що також притаманно видавництвам «Фоліо» та «Ранок»;</li> <li>- Менша кількість реалізованих державних закупівель;</li> <li>- Гірші результати продажів через власний веб-сайт, ніж у підприємства «КСД»;</li> <li>- Менша кількість власних книгарень, ніж у конкурентів «Ранок» та «КСД»;</li> <li>- Слабша інноваційна діяльність, ніж у видавництв «Ранок» та «КСД»;</li> <li>- Слабша соціальна діяльність, ніж у конкурентів «Ранок» та «Фоліо».</li> </ul>

Джерело: складено автором

Таким чином, хоча ТОВ «Видавництво «Віват» має гарну позицію на видавничому ринку України та певні переваги над конкурентами, воно поступається іншим гравцям на ринку у багатьох аспектах його діяльності. Тому підприємство повинно удосконалювати усіх сфери його діяльності.

#### **2.4. Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Видавництво Віват» на ринку книговидання України**

Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Видавництва «Віват» буде здійснена з допомогою SWOT-аналізу, аналізу 5 сил Портера та аналізу конкурентоспроможності продукції та її ціни.

Використання даних методів дозволить всесторонньо дослідити становище підприємства на ринку та забезпечить необхідною інформацією для формування стратегій та заходів удосконалення його функціонування.

SWOT-аналіз спрямований на оцінку сильних та слабких сторін функціонування підприємств, а також його зовнішніх можливостей та загроз. Так, ці аспекти аналізу представлені у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

### SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Видавництва «Віват»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>- провідна позиція серед 10 найбільших видавництв України;</li> <li>- міжнародне співробітництво;</li> <li>- участь та здобуття нагород на вітчизняних та іноземних книжкових заходах;</li> <li>- фінансова підтримка через відношення до групи компаній ТОВ «Фактор-Медіа»;</li> <li>- сприятлива податкова політика держави;</li> <li>- якісний структурний поділ видавничого відділу за трьома головними спеціалізаціями компанії;</li> <li>- наявність власних книгарень та їх додаткова функціональність як кав'ярень;</li> <li>- якісно оформлений та структурований веб-сайт компанії;</li> <li>- наявність каталогу електронних книг.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- велика кількість конкурентів (особливо в жанрі дитячої літератури);</li> <li>- слабка державна підтримка галузі;</li> <li>- розвинутий тіньовий ринок;</li> <li>- відсутність власної виробничої бази поліграфічних матеріалів;</li> <li>- залежність від імпорту поліграфічних матеріалів;</li> <li>- фінансова нестабільність;</li> <li>- висока орендна плата книгарень;</li> <li>- слабка маркетингова діяльність;</li> <li>- мала кількість виграних державних тендерів;</li> <li>- розташування офісу та видавництва на території поряд з військовими діями;</li> <li>- слабка інноваційна діяльність.</li> </ul>
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>- розширення ринку за кордоном;</li> <li>- впровадження інновацій;</li> <li>- створення власної виробничої бази поліграфічних матеріалів;</li> <li>- перехід на використання екологічних технологій виробництва;</li> <li>- удосконалення роботи веб-сайту;</li> <li>- організація тематичних подій;</li> <li>- покращення соціальної діяльності.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- нестабільна ситуація в країні;</li> <li>- зменшення купівельної спроможності населення;</li> <li>- закриття бібліотек, книгарень та книжкових ринків;</li> <li>- підвищення вартості імпортованих матеріалів.</li> </ul>

Джерело: складено автором

Висновки до SWOT-аналізу представлені на рис. 2.4.



Рис. 2.4. Висновки SWOT-аналізу діяльності ТОВ «Видавництва «Віват»

Джерело: складено автором

Наступним аналізом, який допоможе визначити від чого залежить рівень конкуренції в галузі та скласти стратегію підняття рівня конкурентоспроможності, є аналіз 5 сил Портера. Даний метод спирається на оцінку 5 факторів: внутрішньогалузевої конкуренції, нових конкурентів, вплив постачальників, вплив споживачів та загрози від товарів-замінників.

На першому етапі доцільно провести дослідження рівня внутрішньогалузевої конкуренції, а саме визначити силу тиску наявних конкурентів. Її аналіз представлений у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

#### Аналіз сили тиску наявних конкурентів

Параметри оцінки	Оцінка параметру		
	3	2	1
Кількість балів	Високий рівень насичення ринку	Середній рівень насичення ринку	Невелика кількість працівників
		✓	

Продовження табл. 2.11

Темп зростання ринку	Стагнація або зменшення об'єму ринку	Повільне зростання	Високий
		✓	
Рівень диференціації	Компанії продають стандартизований товар	Товар стандартизований за ключовими ознаками, але відрізняється додатковими перевагами	Продукти компаній значно відрізняються між собою
		✓	
Обмеження в підвищенні цін	Жорстка цінова конкуренція на ринку	Існує можливість підвищення цін лише в межах покриття зростання витрат	Завжди є можливість підвищення цін для покриття зростання витрат та підвищення доходу
		✓	
Підсумковий бал	8		
	Середній рівень внутрішньогалузевої конкуренції		

Джерело: складено автором на основі [57].

Згідно з результатами аналізу представленого у табл. 2.7, рівень внутрішньогалузевої конкуренції є середнім. Це вказує на те, що підприємства в цій галузі можуть відчувати тиск конкуренції, що спонукає їх до покращення усіх сфер діяльності та своєї продукції, однак ця конкуренція є помірною і не створює надмірний тиск на функціонування видавництв.

Наступним аспектом, дослідження якого варто провести, є аналіз появи нових конкурентів. За даними Державного комітету телебачення та радіомовлення, у 2023 році було зареєстровано 270 нових суб'єктів видавничої діяльності. Це свідчить про доступність виходу на видавничий ринок новим підприємствам. Однак разом з тим, невеликі тиражі друку є не вигідними на українському ринку через високі умовно-постійні витрати, що може сприяти збитковості такого виробництва. Дешевші поліграфічні матеріали мають гіршу якість, що також не становить конкуренцію високоякісній продукції підприємств, які використовують дорожчі, але кращі матеріали. Крім того, наявний нерівний доступ до каналів оптового збуту продукції: враховуючи потужність існуючих гравців, новим суб'єктам буде важко проникнути в існуючі канали збуту. Отже, попри вихід на ринок нових суб'єктів видавничої діяльності, вони не становлять високої конкуренції видавництву «Віват» [56].

Важливим також для оцінки конкурентоспроможності підприємства є фактор впливу влади постачальників. Для компанії «Віват» їх можна умовно поділити на наступні групи:

1. Постачальники поліграфічних матеріалів: в основному поліграфічні матеріали імпортуються, при цьому такі постачальники не мають багато влади, адже є можливість знайти їм заміну.
2. Видавці, автори та установи, що володіють авторськими правами або ліцензією на переклад та поширення видань: конкуренція за отримання прав на поширення книг є високою, бо популярна іноземна література користується попитом на вітчизняному ринку, тому багато видавництв прагнуть отримати права на її переклад та поширення. Отже, в таких випадках особи, що володіють авторськими правами, мають велику владу та можливість диктувати умови та ціни.
3. Видавці та автори, які прагнуть видати свої роботи: конкуренція за такі роботи є меншою, бо автор книги має більше зацікавленості у заключенні договору на друк та поширення власної роботи, тому вони мають менше влади над видавництвами.

Наступним фактором, який варто дослідити в межах методу п'яти сил Портера, є вплив влади споживачів. До користувачів книжкової продукції відносяться як роздрібні клієнти, які безпосередньо купують продукцію через книгарні, онлайн-платформи тощо, так і оптові покупці, до яких відносяться державні установи, бібліотеки, книгарні, торговельні магазини тощо.

Вплив оптових споживачів видавничої галузі є більш суттєвим, оскільки вони, по суті, є посередниками між видавництвами і читачами та здійснюють основні масові закупівлі книжкової продукції. Такі споживачі можуть диктувати певні умови, адже у разі виникнення проблем між ними та видавництвом, вони можуть придбати схожий товар у конкурентів.

Вплив роздрібних читачів видавничої галузі є менш суттєвим, ніж оптових клієнтів, однак теж важливим. З одного боку, видавництва рідко публікують однакову літературу, тому читач буде звертатися до тієї компанії,

яка пропонує необхідну йому книгу. Але разом з тим, якісне просування книг безпосередньо підприємством та оптимальна ціна можуть заохочувати читачів до купівлі саме цих книг, якщо вони відповідають їх сфері зацікавленості.

Ще одним аспектом, який враховується при аналізі методу п'яти сил Портера, є загроза від замінних товарів. Замінниками друкованої книжкової продукції є, перш за все, електронні та аудіокниги. Хоча сучасні реалії сприяють все більшому переходу людей на використання електронних товарів, друковані книги все ще мають значний попит на українському та міжнародному ринках книжкової продукції. При цьому, видавництво «Віват» має асортимент електронних книг, тому цей товар-замінник не становить загрози. А попит на аудіокниги, як і їх пропозиція на українському ринку, є невеликою, тому не створює високу конкуренцію друкованим книгам.

Отже, з результатів аналізу 5 сил Портера, можна зробити висновки, що ТОВ «Видавництво «Віват» має певний тиск конкуренції, проте він не є надто обтяжливим для його функціонування. Попри зростання кількості суб'єктів у цій галузі, вони не створюють значної конкуренції для досліджуваної компанії. Деякі постачальники та споживачі можуть мати вплив на діяльність підприємства, однак їх влада не є критичною. Та, незважаючи на появу товарів-замінників, їх вплив на «Віват» поки не є суттєвим. Отже, в цілому, умови для діяльності в галузі можна оцінити як сприятливі.

Для якісного визначення рівня конкурентоспроможності видавництва «Віват» варто також дати оцінку конкурентоспроможності його продукції.

З огляду на важливість цінової політики на книжкову продукцію для споживачів, для початку слід провести аналіз конкурентоспроможності ціни товару «Віват» порівняно з його конкурентами. Для цього автором даної роботи було проведено дослідження цін на книги трьох компаній: «Віват», «Ранок» та «КСД». В межах цього дослідження було проаналізовано вартість 100 книг кожного з трьох раніше зазначених видавництв в межах кожного з трьох жанрів: художньому, нонфікшн та дитячому (за виключенням дитячої літератури підприємства «КСД», де було проаналізовано ціни тільки на 21

книгу, що зумовлено спеціалізацією компанії на інших жанрах літератури). До вибірки нонфікшн та художньої літератури використаної під час аналізу відносяться найпопулярніші книги на сайті (сортування за популярністю), кількість сторінок яких варіюється в межах від 200 до 500 сторінок. А до вибірки дитячої літератури відносяться найпопулярніші неосвітні книги на сайті (сортування за популярністю), кількість сторінок яких варіюється в межах від 100 до 400 сторінок.

Результати даного дослідження представлені у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

**Середні ціни ТОВ «Видавництва «Віват» та двох його головних конкурентів в залежності від жанру літератури**

Жанр літератури	ТОВ «Видавництво «Віват», грн	ТОВ «Видавництво «Ранок», грн	ДП «КК «КСД», грн
Дитяча література	272,8	245,5	246,7
Нонфікшн	347,2	-	316,1
Художня література	327,6	-	333,3

Джерело: складено автором за даними [21; 24; 34; 35].

Результати даного аналізу свідчать, що середні ціни видавництва «Віват» є вищими за його конкурентів у напрямках нонфікшн та дитячої літератури. В умовах українського ринку, де ціна є важливою для споживачів з огляду на низьку купівельну спроможність населення, це є негативним показником конкурентоспроможності продукції і потребує прийняття певних заходів.

Останнє дослідження конкурентоспроможності продукції видавництва «Віват» порівняно з його найбільшими конкурентами було проведено на основі власних оцінок та для його реалізації було обрано наступні критерії аналізу продукції підприємства та його конкурентів: інноваційність продукції, якість матеріалів, легкість купівлі, ціна та асортимент.

Оцінка рівня конкурентоспроможності продукції видавництва «Віват» та його найбільших конкурентів за обраними критеріями представлена у додатку И, а результати даного аналізу проілюстровані на рис. 2.5.

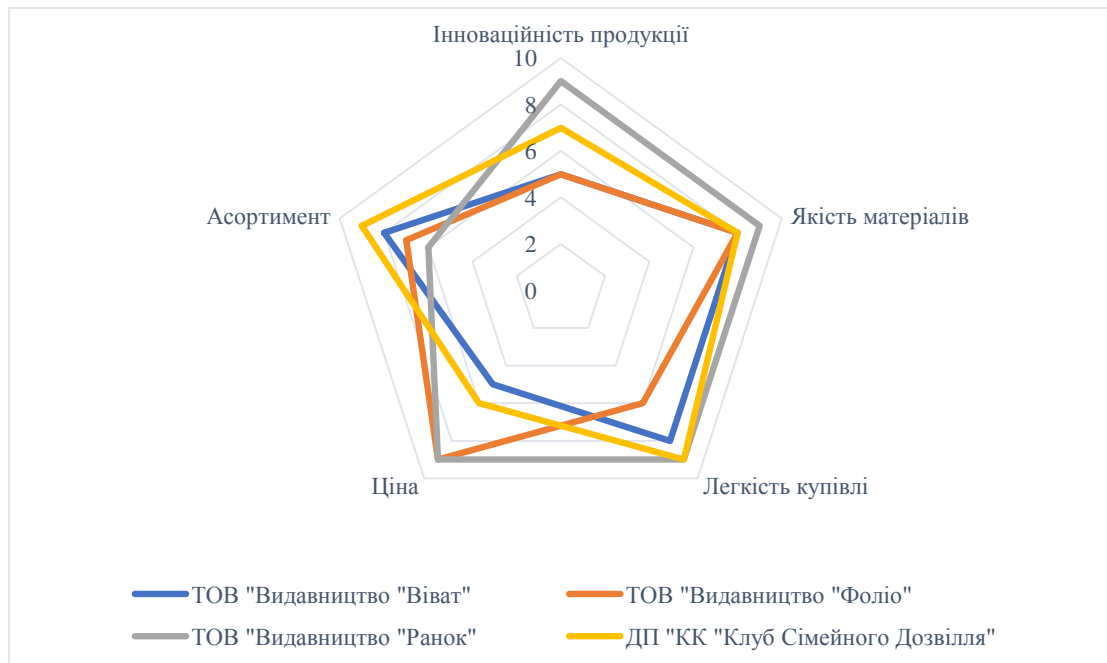


Рис. 2.5. Результати оцінки конкурентоспроможності продукції ТОВ «Видавництва «Віват» та його найбільших конкурентів

Джерело: складено автором

Дана діаграма вказує на те, що ТОВ «Видавництво «Віват» значно поступається конкурентам за використанням інновацій та ціною продукції. Також, уваги вимагає збутова діяльність. Однак якість матеріалів, які використовує компанія «Віват», та асортимент її книжкової продукції є позитивними факторами конкурентоспроможності її продукції.

Отже, як свідчать проведені аналізи конкурентоспроможності ТОВ «Видавництва «Віват», продукція підприємства поступається за деякими критеріями конкурентам, в тому числі за ціною. Сама галузь, в якій функціонує підприємство, є досить сприятливою. При цьому компанія має як свої сильні сторони, які забезпечують її конкурентну позицію на ринку, так і слабкі сторони, які стримують її потенціал. За умови ефективного

використання можливостей, уникнення загроз та удосконалення всіх сфер його діяльності, підприємство може покращити рівень своєї конкурентоспроможності.

## **Висновки до розділу 2**

Видавнича галузь має свої особливості як на міжнародному, так і на вітчизняному ринках. Так, незважаючи на деякі недоліки функціонування, цей сектор у розвинутих країнах світу продовжує розвиватися та пристосовуватися до сучасних умов ринку, змін споживацького попиту та конкурентного середовища. У видавничій галузі України, попри її несприятливі умови функціонування, також спостерігаються позитивні тенденції і, за належної підтримки з боку держави та ефективної роботи видавництв, книговидавництво в Україні може досягти світових позицій.

Аналіз діяльності ТОВ «Видавництва «Віват» виявив позитивні результати його функціонування, а також недоліки в різних сферах його діяльності, які потребують покращення для підвищення їх ефективності.

Проведені аналізи конкурентоспроможності даної компанії вказують на те, що галузь є досить сприятливою для підприємства, та підтверджують його конкурентну позицію на ринку, однак також висвітлюють наявність деяких слабких сторін та загроз успішному функціонуванню. Крім того, як свідчить аналіз конкурентного середовища видавництва «Віват», воно має як переваги над конкурентами, так і поступається їм в деяких аспектах своєї роботи. Тому для підвищення конкурентоспроможності підприємство повинно впроваджувати відповідні заходи для удосконалення всіх аспектів своєї діяльності.

## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБКА НАПРЯМІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ВИДАВНИЧОЇ ГАЛУЗІ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ВИДАВНИЦТВО «ВІВАТ»

#### 3.1. Оцінка перспектив розвитку українського ринку книговидавництва

Книговидавнича галузь України характеризується позитивними і негативними аспектами функціонування, які відповідно створюють умови для її розвитку.

Так, встановлено, що фундаментальною проблемою розвитку книговидавництва в Україні є відсутність належної державної підтримки. Прийняття у 2022-2023 роках низки законів, які мають на меті захист української книжкової продукції від нелегально ввезених російськомовних книг, захист авторських прав, а також підтримку розвитку галузі загалом, є безперечно позитивним фактором. Однак досягнення встановленої мети передбачає не лише прийняття відповідних законів, але їх неухильне дотримання та виділення для цього належного бюджетного фінансування. Так, наприклад, Закон України № 2313-ІХ «Про внесення змін до деяких законів України щодо стимулювання розвитку українського книговидавництва і книгорозповсюдження» від 19.06.2022, який в тому числі зобов'язує державу компенсувати витрати на оренду книгарням, які продають видання українською мовою, та передбачає надання громадянам України щорічних сертифікатів на придбання книжок, був ратифікований, однак відповідного фінансування виділено не було через війну. Це спричинило низький рівень реалізації положень, що затверджувалися даним Законом [26, с. 32; 49; 50; 51; 66].

Таким чином, можна зробити висновки, що перспективи збільшення підтримки видавничої галузі урядом наявні (про що, зокрема, свідчать

прийняття законів), однак темпи зростання цієї підтримки та її якість залишаються незадовільними і не сприяють швидкому розвитку сектору.

Особливу увагу слід приділити аналізу особливостей тіньового ринку книжкової продукції в Україні та перспектив його майбутнього існування, оскільки він є найбільшою загрозою для успішного функціонування видавничого сектору.

Обсяги тіньового ринку книжкової продукції в Україні є критичними. Так, згідно з результатами дослідження незалежної британської експертки, Емми Шеркліф, проведеного у 2020 році, видавництва втрачали понад 30% доходів через наявність друкованих піратських книг на українському видавничому ринку. Ситуація з електронними книгами була ще гіршою – 92% читачів завантажували літературу електронного формату через неофіційні сайти безкоштовно, а частка доходів видавництв з електронної книги не перевищувала 3% [3].

Позитивні тенденції, однак, наявні через початок повномасштабної війни. Так, з боку держави тепер обмежується ввезення будь-якої літератури з Росії та Білорусі, що дає можливість українському видавничому ринку збільшуватися та розвиватися. Водночас література, яка вже потрапила на український ринок, вилучається частково та повільно. Крім того, розповсюдження електронних книг у відкритому доступі з порушенням авторських прав на різних онлайн платформах досі не контролюється та становить загрозу українським видавництвам [50].

Отже, сучасний стан тіньового ринку книжкової продукції є загрозою ефективному функціонуванню українських видавництв. Позитивні тенденції присутні, однак реалізація належного регулювання відбувається повільно та не у всіх аспектах.

Як свідчать дослідження, розвиток книжкової інфраструктури є запорукою вдалої реалізації книжкової продукції населенню, але ситуація в Україні з кількістю книгарень та бібліотек є критичною.

Для успішного функціонування видавничої галузі, кількість книгарень в Україні повинна відповідати європейським показникам, тобто 1 книгарня повинна припадати хоча б на 20 тис. жителів, в той час як у довоєнний період 1 книгарня функціонувала на 200 тис. населення. Причому за останні роки їх кількість продовжувала скорочуватися, в тому числі через пандемію КОВІД та початок повномасштабної війни. Кількість бібліотек, на відміну від книгарень, відповідає європейським показникам. Так, в Україні наявно близько 3-4 тисяч функціонуючих бібліотек. Однак їх наповнення є застарілим та не користується попитом у споживачів. Бібліотеки в Україні потребують модернізації приміщень та оновлення асортименту книг [60, с. 40; 61].

Таким чином, хоча покращення книжкової інфраструктури може сприяти зростанню попиту на книги та збільшенню темпів їх продажу, на сьогоднішній день великих інвестицій в цій сфері немає.

Важливим також фактором для розвитку книговидавництва є популярність читання серед населення. Як свідчать дані з соціологічного опитування на замовлення державної установи - Українського інституту книги, представленого у додатку К, 52% українського населення читає книги з періодичністю до кількох разів на місяць, що є позитивною перспективою для розвитку книговидавничої галузі [32].

Разом з тим, велика кількість читачів споживає нелегальну книжкову продукцію, купляючи дешеву контрабандну літературу або користуючись електронними книгами опублікованими в мережі без дотримання авторських прав. Тобто, не дивлячись на те, що населення досить активно читає, це не означає, що воно так само активно купує книжкову продукцію. Така ситуація частково спричинена низькою купівельною спроможністю населення, яка формує умови, в яких придбання книг не є пріоритетом фінансових витрат. Проте, як свідчать результати грошових виплат людям в рамках програми «Підтримка», яка була націлена на допомогу бізнесам під час кризи спричиненої пандемією COVID-19, найбільше фінансових засобів отриманих населенням було спрямовано саме на придбання книг [38].

Так, згідно з даними опублікованими Міністерством Економіки України, на початок 2022 року населення витратило понад 1 млрд грн з отриманих за вакцинацію виплат. При цьому найбільше коштів, а саме 361 млн грн, було витрачено на купівлю книжкової продукції. Розподіл коштів отриманих в межах «єПідтримки» представлений на рис. 3.1 [38].

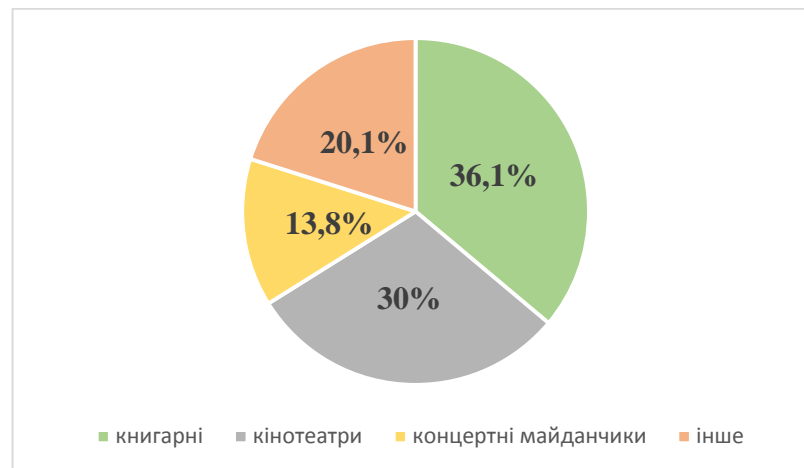


Рис. 3.1. Розподіл населенням коштів отриманих в межах «єПідтримки»

Джерело: [6, с. 6; 38].

Це свідчить про те, що бажання населення купувати більш якісні, друковані та офіційні книги українських видавництв існує, що є позитивною перспективою для розвитку видавничої галузі.

Важливим також аспектом є промоція читання серед населення. В Україні функціонують різні національні книжкові ярмарки, фестивалі, клуби тощо. Так, наприклад, у Києві у 2024 році заплановано проведення 21 книжкової виставки, кожна з яких має свою тематику та спосіб проведення. Крім того, відбувається також багато невеликих заходів, статистики по кількості яких не ведеться, таких як зустріч з авторами, клуби обговорення конкретних творів тощо. При цьому кількість таких заходів та їх варіативність збільшується, що є позитивним чинником розвитку книговидавничої діяльності [37].

Важливо, однак, відмітити, що, по-перше, кількість заходів в столиці частіше за все є більшою, ніж в інших містах. По-друге, просування невеликих заходів присвячених більш вузькій тематиці є недостатнім, тому їх популярність не є високою. А, по-третє, більшість цих заходів проводяться за ініціативою видавництв або інших приватних комерційних компаній, а не державних установ, що є негативним фактором, адже держава повинна долучатися до заохочення населення до читання для розвитку галузі.

Таким чином, попри наявність негативних факторів та недоліків промоції читання в Україні, вона відбувається і збільшується з роками в більшості за рахунок діяльності видавництв та інших комерційних компаній.

Важливим аспектом функціонування видавничого сектору є наявність на ньому конкуренції, а також тенденції її збільшення чи зменшення.

Нами встановлено, що видавничий ринок повільно зростає, в тому числі за рахунок появи малих вузько спеціалізованих видавничих підприємств. Це є позитивною перспективою розвитку видавничої галузі в Україні, адже сприяє збільшенню кількості різноманітної літератури, а тобто насиченості ринку, а також підвищенню конкуренції, що сприятиме появі нових технологій, покращенню продукції та формуванню кращих умов для споживачів [56].

Позитивним для розвитку видавництва в Україні є також масовий перехід населення на українську мову та збільшення споживання україномовної літератури. Це дає змогу розвиватися українським видавництвам та обмежує вплив російської книжкової продукції.

Так, згідно з результатами всеукраїнського соціологічного опитування в рамках ініціативи «Підтримка промоції читання в Україні», яке здійснила Громадська Організація «Форум видавців» спільно з Українським інститутом книги у 2023 році, 54% населення надають перевагу читанню літератури українською мовою. Для порівняння, у 2018 році показник кількості населення, яке надавало перевагу україномовним виданням, дорівнював 28%, тобто в період з 2018 по 2023 рік він зріс майже вдвічі. Результати даного опитування продемонстровано на рис. 3.2 [23].

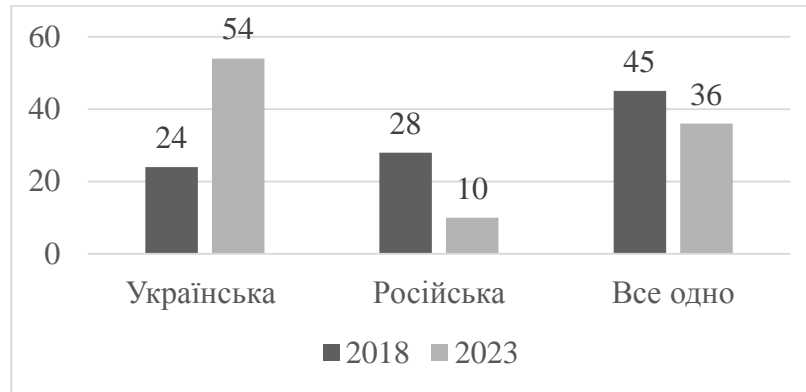


Рис. 3.2. Відсоток населення серед 16-59 років, яке надає перевагу одній із запропонованих мов

Джерело: складено автором за даними [23].

Отже, дані результати підтверджують значний зріст популярності україномовної літератури за останні роки, зокрема від початку повномасштабної війни. Це створює умови, в яких російськомовна книжкова продукція, в тому числі нелегально ввезена на територію України або поширена у мережі без дотримання авторських прав, користується меншим попитом і не створює конкуренцію українським видавництвам, що безперечно є позитивним фактором для розвитку видавничої галузі в Україні.

Наступним фактором функціонування книговидавничої галузі є залучення цифрових технологій та інноваційної діяльності. Так, процес цифрової трансформації українських видавництв проходить повільними темпами. Вже протягом тривалого часу підприємства видавничої галузі активно використовують та розвивають інтернет-торгівлю, а також використовують соціальні мережі для реклами своєї продукції. Помітно зростає асортимент електронних та аудіокниг. Проте, ще багато світових інновацій не знаходять відображення як в діяльності українських видавництв, так і безпосередньо в їх продукції, що суттєво обмежує їх потенціал. До таких інновацій відносяться, наприклад, книги з розширеною реальністю, персоналізовані книги, підписка на електронний каталог книг тощо.

Позитивним аспектом розвитку книговидавничої галузі в Україні є також збільшення міжнародної присутності української літератури. Цьому в останні роки значно посприяв початок повномасштабної війни в Україні, адже він привернув значну увагу світової спільноти до країни та її культури.

Так, упродовж 2023 року Український інститут книги, спільно з партнерами, взяв участь у шести міжнародних книжкових ярмарках: Вільнюському, Болонському (ярмарок дитячої літератури), Лондонському, Лейпцизькому, Варшавському та Франкфуртському. Крім того, інститут приєднався до організації Книжкового ярмарку у Монреалі, Гетеборзі та Міжнародного книжкового ярмарку у Гвадалахарі [65].

Узагальнивши інформацію представлену вище, можна поділити фактори, які впливають на розвиток видавничої галузі в Україні, на позитивні та негативні. Їх поділ представлений на рис. 3.3.

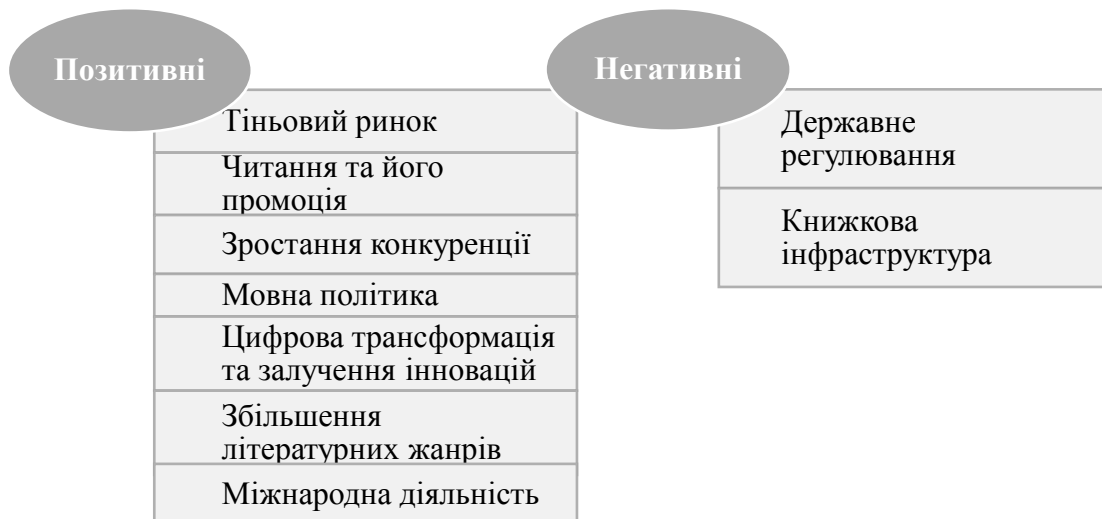


Рис. 3.3. Позитивні та негативні фактори розвитку видавничої галузі України

Джерело: складено автором

З вищенаведеної інформації можна зробити висновок, що незважаючи на наявність негативних аспектів у функціонуванні видавничої галузі в Україні, таких як відсутність належного державного регулювання та недостатня розвиненість книжкової інфраструктури, перспектива її розвитку є реальною. Це підтверджується наявністю численних позитивних тенденцій у

цьому секторі, таких як покращення контролю над тіньовим ринком, активізація промоції читання з боку видавництв, збільшення конкуренції, зростання попиту на україномовну літературу, цифрова трансформація та впровадження інновацій, розширення асортименту літературних жанрів на ринку, а також покращення міжнародної співпраці.

### **3.2. Розробка заходів для підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Видавництва «Віват»**

З огляду на наявність позитивних перспектив розвитку видавничої галузі в Україні, а також беручи до уваги результати аналізів діяльності ТОВ «Видавництва «Віват», рекомендовано впровадити ряд заходів для покращення ефективності його діяльності та підвищення рівня його конкурентоспроможності на ринку.

Так, забезпечення високого рівня конкурентоспроможності видавництва вимагає комплексного підходу, тому варто впроваджувати зміни у різних сферах діяльності суб'єкта господарювання.

Важливою для успішного функціонування підприємства є його маркетингова діяльність. З огляду на виявлені недоліки її функціонування на видавництві «Віват», воно повинно покращувати свою рекламну кампанію для збільшення пізнаваності бренду та кращого просування книжкової продукції за допомогою формування загальних стратегій та впровадження конкретних заходів популяризації бренду підприємства та рекламування його товару. До таких заходів рекомендовано віднести наступні:

#### **1. Проведення різних тематичних заходів.**

Через відсутність державних програм по збільшенню інтересу населення до читання, видавництва повинні займатися цим, щоб поживляти інтерес читачів до книг. «Віват» вже займається організацією своїх та участю у різних ярмарках та фестивалях. Підприємство також організовує зустрічі з авторами

книг та клуби обговорень творів, однак рекомендовано збільшити кількість та різноманітність таких ініціатив, а саме:

- Організувати книжковий бал.

Такі заходи є популярними серед читачів молодіжної літератури та активно практикуються закордоном. Такі нетипові події створюють інтерес серед молоді та дають можливість об'єднуватися читачами за інтересами.

Реалізація таких заходів вимагає фінансових витрат на оренду та оформлення приміщення, на рекламу заходу та на оплату праці. Проте оформлення приміщення може відбуватися за участі читачів-волонтерів, які мають ідеї та натхнення відтворити дизайн улюблених книг. А вартість оренди та матеріалів можуть окупитися за рахунок вартості вхідних квитків.

Орієнтовні витрати на даний захід представлені у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

### Витрати на реалізацію заходу з організації книжкового балу

Стаття витрат	Інформація щодо витрат	Сума витрат, грн
<b>Матеріальні витрати</b>		
- оренда приміщення	До 400 осіб на 5 годин тривалості заходу.	10000
- матеріали для оформлення приміщення	Плакати, кульки, банери з картинами з книг тощо.	10000
Витрати на оплату праці	- працівнику відділу маркетингу із годинною заробітною платою у розмірі 187,5 грн – очікується, що він витратить 6 годин на створення листівок, запуск імейл розсилки та рекламу через соціальні мережі; - будуть залучені 6 працівників книгарень для оформлення приміщення та проведення заходу із виплатами по 2000 грн за день, а також додатково двох працівників для поширення листівок у книгарнях та університетах із виплатами по 2000 грн за один день; - буде найнятий охоронець із заробітною платою в 3000 грн за час проведення заходу; - буде найнятий діджей для забезпечення заходу музикою із заробітною платою в 8000 грн.	28125
Витрати на рекламу	- через соціальні мережі; - через розповсюдження листівок в університетах та книгарнях - кількість листівок 5000 одиниць.	5000
<b>Загальна сума витрат</b>		<b>53125</b>

Джерело: складено автором

Отже, як видно з таблиці, орієнтовні витрати на проведення даного заходу становитимуть приблизно 53125 грн. При цьому орієнтовна очікувана кількість відвідувачів становить від 200 до 300 осіб, що із вартістю вхідного квитка у 400 грн забезпечить мінімальний дохід у розмірі 80000 грн. Так, розрахунки рентабельності заходу представлені у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

### Розрахунки рентабельності впровадження заходу

Показник	Значення
Загальні витрати, грн	53125
Дохід від реалізації, грн	80000
Прибуток, грн	26875
Рентабельність заходу, %	50,59

Джерело: складено автором

Отже, за даними розрахунками, рентабельність заходу становить 50,59%, що є гарним показником і свідчить про те, що запропонований проект є прибутковим та ресурси і зусилля для його реалізації застосовані ефективно.

Крім того, очікується також, що даний захід збільшить пізнаваність видавництва та буде рекламою для його книжкових новинок, що, у свою чергу, збільшить обсяги продажу продукції підприємства.

- Провести маленькі ярмарки у школах зі знижками на літературу.

Школи це місце, де читання всіляко заохочується, тому проведення книжкових ярмарок з представленою дитячою та підлітковою літературою зі знижками може сприяти її купівлі. Зокрема, такі ініціативи будуть позитивно сприйняті серед вчителів та батьків, які фінансуватимуть такі купівлі.

Реалізація таких заходів не вимагає великих фінансових витрат. Адже організація простору та інформування дітей та їх батьків будуть здійснені шкільною адміністрацією та викладачами. А всі витрати будуть полягати у перевезенні продукції до школи та заробітній платі робітникам, які будуть продавати продукцію. Так, орієнтовні витрати представлені у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Витрати на реалізацію заходу з проведення ярмарку у школі**

Стаття витрат	Інформація щодо витрат	Сума витрат, грн
Матеріальні витрати:		
- транспортування книжкової продукції	Оренда авто з водієм в обидві сторони.	2000
Заробітна плата	- буде залучено 3 працівника з книгарень для продажу книг із додатковими виплатами по 5000 грн за 5 днів роботи; - 2 вантажника із виплатами по 600 грн	16200
Загальні витрати		18200

Джерело: складено автором

Отже, орієнтовні витрати складатимуть 18200 грн за 5 днів ярмарку у школі. При цьому орієнтовна кількість книг, які будуть представлені на ярмарку, складає 800 одиниць дитячої та підліткової літератури. Очікувана кількість проданих книг становить від 150 до 250 одиниць, що, при середній вартості дитячих та художніх книг у розмірі 270 грн (з врахованою знижкою у 10%), забезпечить мінімальний дохід у розмірі 40500 грн. Розрахунки рентабельності заходу представлені у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Розрахунки рентабельності впровадження заходу**

Показник	Значення
Загальні витрати, грн	18200
Дохід від реалізації, грн	40500
Прибуток, грн	22300
Рентабельність, %	122,53

Джерело: складено автором

Таким чином, за даними розрахунками, рентабельність заходу становить 122,53%, що є високим значенням і свідчить про те, що запропонований проект є прибутковим та ресурси і зусилля для його реалізації застосовані ефективно.

Крім того, організація даного ярмарку приведе до збільшення пізнаваності видавництва та його продукції серед дітей, які потенційно будуть незалежними споживачами книжкової продукції, та їх батьків, що потенційно збільшить обсяги продажів підприємства.

## 2. Укладення партнерства з українськими кіностудіями.

Вихід фільму або мультфільму на основі сюжету книги у прокат є ефективним засобом реклами для книги. Успішний проект екранізації книги може принести прибуток як автору твору, так і видавництву, і кіностудії.

Зазвичай всі витрати зі створення фільму бере на саме кіностудія. Тому від видавництва вимагається лише вибір оптимальної літератури для екранізації та проведення переговорів з її авторами і з кіностудіями для реалізації цих проектів.

Так, пошуком та підбором потенційної для екранізації літератури рекомендовано зайнятися працівнику видавничого відділу, а саме читача рукописів. Водночас важливо мати права на екранізації обраного твору від автора, адже в іншому випадку кіностудія може зв'язатися прямо з автором без посередництва видавництва. Встановленням контактів з авторами та кіностудіями та веденням переговорів рекомендується зайнятися директору компанії. А етап укладання угоди рекомендується проводити за допомогою найманого юриста.

Витрати на втілення цього проекту будуть покриті за рахунок отриманого видавництвом відсотку від екранізації фільму. Рекомендується, щоб цей відсоток становив біля 3% та був зазначений у договорі. Крім того, успішна екранізація фільму приверне увагу до твору, на якому він був заснований, та відповідно збільшить обсяги продажів, які будуть залежати від успіху фільму.

## 3. Заохочувати споживачів залишати відгуки до прочитаних ними книг.

Відгуки є найважливішою рекламою для книги, адже саме вони є відвертою реакцією читачів на твір і саме вони створюють інтерес до книги серед читацького середовища. Тому ТОВ «Видавництву «Віват»

рекомендовано заохочувати клієнтів залишати відгуки на прочитані ними книги на їх сайті.

Впровадження цього заходу може бути реалізоване за рахунок вкладення листівок у пакунок із книгою при купівлі у книгарнях або при доставці онлайн замовлень із закликом до написання відгуку на веб-сайті з QR-кодом посиланням на сторінку створення відгуку. Іншим методом реалізації цього заходу повинна бути онлайн розсилка із заохоченням до поділу враженнями після прочитання. Рекомендується реалізовувати даний захід протягом 6 місяців для аналізу його ефективності.

Орієнтовні витрати на його реалізацію представлені у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Витрати на реалізацію заходу із заохочення споживачів до написання відгуку на прочитані ними книги із розрахунку на реалізацію протягом 6 місяців**

Стаття витрат	Інформація щодо витрат	Сума витрат за 6 місяців, грн
<b>Матеріальні витрати:</b>		
Листівки	- замовлення друку листівок у кількості 10000 на місяць.	48000
Заробітна плата	- оплата діяльності працівника маркетингового відділу за створення дизайну листівки та налаштування автоматичної розсилки імейлу із закликом до написання відгуку, орієнтовна годинна заробітна плата якого становить 187,5 грн – очікується, що він виконає завдання з 4 години.	750
Загальна сума витрат		48750

Джерело: складено автором

Таким чином, ці витрати спроектовані для впровадження заходу протягом шести місяців з метою аналізу отриманих результатів і приблизно складають 48750 грн. Очікуваний ефект даного заходу полягає в збільшенні відвідуваності веб-сайту компанії як своєрідного хабу для пошуку книг за різними жанрами в залежності від відгуків на них та відповідно збільшенні обсягів продажів книг. Рекомендовано провести дослідження з приросту

кількості користувачів веб-сайту та обсягів продажів через 6 місяців після впровадження заходу для дослідження його фінансового ефекту.

Реалізація товару є головною метою підприємства, тому збутова діяльність видавництва також вимагає уваги та удосконалення. Для її покращення рекомендовано впровадити наступні заходи:

#### 4. Збільшення функціоналу власних книгарень.

Більшість книгарень ТОВ «Видавництва «Віват» вже функціонують не тільки як книгарні, але і як кав'ярні, але можна впроваджувати додатковий сервіс для більш частого відвідування цих закладів та отримання додаткового прибутку для покриття орендної плати. Для цього рекомендується:

- Здавати окремі приміщення для проведення курсів та семінарів.

Окремі нерегулярні курси або заходи можуть проводитися у приміщеннях книгарні. Реалізація такого заходу може бути здійснена за допомогою реклами у соціальних мережах та на веб-сайті компанії та за допомогою налагодження прямої комунікації з потенційними клієнтами.

Орієнтовні витрати на впровадження заходу представлені у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

### **Витрати на реалізацію заходу із надання в оренду приміщення книгарні для проведення курсів та семінарів**

Стаття витрат	Інформація щодо витрат	Сума витрат протягом 6 місяців, грн
Заробітна плата	- працівнику відділу маркетингу, годинна заробітна плата якого становить 187,5 грн – очікується, що робітник витратить день на запуск реклами та після буде вести комунікацію з потенційними клієнтами протягом години кожен тиждень протягом 6 місяців та проводити аудит та модернізацію реклами онлайн; - працівнику книгарні, який працюватиме понаднормово під час проведення заходу, із виплатами по 200 грн за кожну годину понаднормової праці (очікувана кількість годин та витрати на оплату праці робітника представлені у додатку Л).	20775
Реклама	- реклама у соціальних мережах	4000
Загальна сума витрат		24775

Джерело: складено автором

Як видно з таблиці, витрати на реалізацію даного заходу протягом шести місяців становитимуть біля 24775 грн. Водночас вартість оренди через зручне місцезнаходження в центрі та комфортне оформлення становитиме 800 грн за годину, а очікувана кількість орендованих годин за перші шість місяців та відповідно дохід за цей період спрогнозовані у додатку Л.

Розрахунки рентабельності заходу представлені у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

### Розрахунки рентабельності впровадження заходу

Показник	Значення
Загальні витрати, грн	24775
Дохід від реалізації, грн	57600
Прибуток, грн	32825
Рентабельність, %	132,49

Джерело: складено автором

Результати розрахунків свідчать, що рентабельність проекту становить 132,49%. Це є гарним показником та свідчить про результативність та прибутковість впровадження даної рекомендації.

Таким чином, впровадження таких сервісів буде як підвищувати ймовірність купівлі книг через збільшення популярності книгарні, так і буде збільшувати дохід незалежно від продажу книг, що відповідно буде допомагати сплачувати орендну плату за приміщення.

#### 5. Збільшення онлайн продажів через власний веб-сайт.

Як свідчать результати аналізу діяльності ТОВ «Видавництва «Віват», робота веб-сайту не є результативною для отримання прибутку. Для покращення даної ситуації рекомендовано реалізувати наступні заходи:

- Впровадити бонусну систему.

За кожну купівлю варто нараховувати бонуси зареєстрованим клієнтам, які вони зможуть використати для отримання знижок. Така система вже активно функціонує на веб-сайт ДП «КК «КСД». Також рекомендовано вести бонуси за залучення друга до купівлі книг на веб-сайті [36].

Реалізація такого заходу вимагає збільшення функціоналу сайту за допомогою послуг розробника веб-сайтів, а також проведення реклами такої функції через соціальні мережі та веб-сайт компанії.

Даний захід не потребує великих фінансових витрат. Так, орієнтовні та очікувані витрати на його впровадження представлені у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

### Витрати на реалізацію заходу із впровадження бонусної системи на сайті

Стаття витрат	Інформація щодо витрат	Сума витрат протягом 6 місяців, грн
Заробітна плата	- розробнику сайту з вартістю виконання завдання у розмірі 5000 грн; - працівнику відділу маркетингу, годинна заробітна плата якого становить 187,5 грн – очікується, що робітник витратить годину кожного місяця протягом 6 місяців для налагодження реклами на сайті та поширення інформації через соціальні мережі.	6125
Загальна сума витрат		6125

Джерело: складено автором

Таким чином, орієнтовні витрати на реалізацію запропонованого заходу складають 6125 грн. Очікуваний ефект такого впровадження полягає у збільшенні реєстрацій на сайті, відповідно покращенні комунікації з потенційними клієнтами та безпосередньо підвищенні обсягів продажів за рахунок заохочення до купівлі за допомогою знижок та різних рекламних оголошень.

- Проводити аналіз поведінки клієнтів на сайті та покращення проблемних точок, на яких вони зупиняються.

Рекомендуються провести дослідження поведінки клієнтів на сайті (часу проведеного на сайті, аналіз сторінок найбільшого відвідування, кількості доданих в корзину товарів тощо), після цього створити опис проблем та, за потреби та фінансової можливості, розробити завдання для дизайнера та/або фахівця з розробки веб-сайті для улагодження проблемних місць на сайті.

Витрати на реалізацію даного заходу полягатимуть у виплаті заробітної плати працівнику відділу маркетингу за фіксованою ставкою. Очікується, що дана ініціатива забезпечить краще розуміння функціонування сайту для клієнтів та дасть змогу покращити процес його користування та відповідно збільшити відсоток кінцевих покупців з відвідувачів сайту.

Не менш важливою для успішного функціонування видавництва та підтримки високого рівня його конкурентоспроможності є його цифрова трансформація та інноваційна діяльність.

Інноваційна діяльність ТОВ «Видавництва «Віват» характеризується недостатнім розвитком та поступається іншим видавництвам українського ринку книговидавництва. Тому для її покращення рекомендовано впровадити наступний захід:

б. Створити послугу підписки на електронний контент.

Суть цієї рекомендації полягає у доданні функції підписки на контент на власному веб-сайті, де читачі можуть отримувати доступ до широкого асортименту електронних книг за фіксовану щомісячну плату. Це дає можливість читачам експериментувати з різноманітними жанрами та авторами без необхідності купувати кожену книгу окремо. При цьому інформація щодо частоти читання українського населення представлена у додатку К свідчить про те, що 52% українців читає з періодичністю від кожного дня до декількох разів на тиждень, що робить їх потенційними користувачами такої підписки [32].

Реалізація даного заходу полягає у розробці запропонованої функції на веб-сайті видавництва, а також її реклами для поширення інформації серед читачів.

Так, орієнтовні витрати на реалізацію запропонованого заходу представлені у табл. 3.9.

Таблиця 3.9

**Витрати на реалізацію заходу з впровадження підписки на контент**

Стаття витрат	Інформація щодо витрат	Сума витрат, грн
Матеріальні витрати	- друк невеликих стендів у всіх власних книгарнях.	20000
Заробітна плата	- буде залучений сторонній фахівець із розробки сайтів із виплатою за завдання у розмірі 4000 грн; - працівнику відділу маркетингу із годинною заробітною платою у розмірі 187,5 грн, очікується, що він виконає це за 4 години.	4750
Реклама	- реклама у соціальних мережах	3000
Загальна сума витрат		27750

Джерело: складено автором

Таким чином, загальні витрати на розробку та впровадження послуги підписки на контент становитимуть близько 24750 грн. При цьому, вартість такої підписки становитиме 500 грн на місяць, а прогнозована кількість її користувачів протягом перших трьох місяців та відповідно розрахунки доходу від реалізації такого заходу за цей період продемонстровані у додатку М.

Таблиця 3.10

**Розрахунки рентабельності впровадження заходу**

Показник	Значення
Загальні витрати, грн	27750
Дохід від реалізації, грн	110000
Прибуток, грн	85250
Рентабельність, %	296,4

Джерела: складено автором

Результати розрахунків з табл. 3.10 свідчать про те, що рентабельність запропонованого заходу становить 296,4%. Такий високий показник свідчить про результативність впровадження проекту та його прибутковість.

Отже, впровадження даних рекомендацій, які спираються на результати аналізу функціонування ТОВ «Видавництва «Віват», може посприяти підвищенню його рівня конкурентоспроможності на українському ринку книговидавництва, а також забезпечити додаткову цінність для споживачів.

### 3.3. Управління ризиками в результаті впровадження рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства

Впровадження певних заходів на підприємстві завжди супроводжується ймовірністю виникнення пов'язаних з ними ризиків. Для їх упередження або уникнення негативного впливу на діяльність компанії варто проводити аналіз потенційних проблем та розробляти шляхи їх вирішення. З огляду на це, доцільно здійснити аудит ризиків, які можуть виникнути під час впровадження рекомендованих для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Видавництва «Віват» заходів. Крім того, важливо розробити стратегії для уникнення негативного впливу цих ризиків на функціонування компанії.

Ризики, які потенційно супроводжують впровадження рекомендованих для видавництва «Віват» заходів щодо покращення маркетингової діяльності, шляхи їх упередження, а також ймовірність настання по 10 бальній шкалі (де 1 – низька ймовірність, а 10 – точне настання) представлені у табл. 3.11.

Таблиця 3.11

#### Заходи із управління ризиками, які супроводжують впровадження рекомендацій щодо покращення маркетингової діяльності для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Видавництва «Віват»

Маркетингова діяльність			
Рекомендований захід	Ризики пов'язані з його впровадженням	Ймовірність настання	Управління ризиками
Організація книжкових балів	- Неправильний вибір сегменту потенційних відвідувачів.	4	Для правильного вибору сегменту клієнтів варто провести опитування серед читачів художньої літератури стосовно їх зацікавленості у даних проектах. А для уникнення низької відвідуваності потрібно здійснювати комунікацію не тільки з клієнтами видавництва, а й з різними молодіжними організаціями, в тому числі школами та університетами.
	- Низька відвідуваність.	4	

Продовження табл. 3.11

Проведення маленьких ярмарок у школах зі знижками на літературу	- Проблема зі збереженням та транспортуванням літератури.	3	Потрібно починати проведення ярмарок з продажу невеликої кількості книжкової продукції. Це полегшить процес транспортування за рахунок використання лише одного орендованого мікроавтобусу та не потребуватиме багато місця для зберігання товару.
Укладення партнерства українськими кіностудіями	- Неможливість контролювати якість матеріалу.	8	Варто уточнити всі деталі зйомок фільму безпосередньо при укладенні договору, а також забезпечити автора твору правами на участь у регулюванні сценарію фільму, підборі акторів тощо, якщо буде така ініціатива.
	- Непорозуміння з автором книги.	7	
Заохочення споживачів залишати відгуки до прочитаних ними книг	- Низький зворотній зв'язок аудиторії	8	Навіть невелика кількість гарних відгуків вже буде мати позитивні наслідки, однак для їх збільшення можна застосовувати додаткові способи заохочення: заклик до поширення своєї оцінки через соціальні мережі, надання бонусів тощо.
	- Поява негативних відгуків	8	Поява негативних відгуків є невідворотною, однак у разі їх великої кількості до певної книги, варто зробити з цього висновок та зменшувати тираж або навіть припинити випуск таких книг.

Джерело: складено автором

Ризики, які потенційно супроводжують впровадження рекомендованих для видавництва «Віват» заходів щодо покращення збутової діяльності, шляхи їх упередження, а також ймовірність настання представлені у табл. 3.12.

Таблиця 3.12

**Заходи із управління ризиками, які можуть виникнути під час впровадження рекомендацій щодо покращення збутової діяльності для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Видавництва «Віват»**

Збутова діяльність			
Рекомендований захід	Ризики пов'язані з його впровадженням	Ймовірність настання	Управління ризиками
Впровадження бонусної системи	- Наявність технологічних збоїв.	3	Потрібно періодично проводити перевірку всіх функцій веб-сайту.

Продовження табл. 3.12

Здача окремих приміщень для проведення курсів та семінарів	- Проблеми з обмеженням доступу до цих приміщень під час проведення заходів.	2	Такі заходи повинні проводитися у фіксований час найменшої завантаженості книгарні.
	- Відсутність бажаних проводити такі заходи.	7	Для запрошення охочих потрібно залучати рекламу у соціальних мережах та застосовувати пряме контактування з потенційними психологами, менторами тощо.
Проведення аналізу поведінки клієнтів на сайті та покращення проблемних точок, на яких вони зупиняються	- Неякісно проведений аналіз.	8	Видавництву необхідно регулярно проводити аудит поведінки клієнтів на сайті. Це дозволить уникнути пропуску певних важливих деталей.

Джерело: складено автором

Ризики, які потенційно супроводжують впровадження рекомендованих для видавництва «Віват» заходів щодо покращення інноваційної діяльності, шляхи їх упередження, а також ймовірність настання представлені у табл. 3.13.

Таблиця 3.13

**Заходи із управління ризиками, які можуть виникнути під час впровадження рекомендацій щодо покращення інноваційної діяльності для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Видавництва «Віват»**

Інноваційна діяльність			
Рекомендований захід	Ризики пов'язані з його впровадженням	Ймовірність настання	Управління ризиками
Впровадження підписки на контент	- Збитковість такої бізнес-моделі.	2	Потрібно провести тестування цієї функції серед користувачів протягом 6 місяців, щоб оцінити наскільки ефективно вона працює і як вона сприймається аудиторією. Варто поступово збільшувати асортимент електронних книг.
	- Недостатність електронного контенту.	9	

Джерело: складено автором

Отже, як свідчать результати таблиць, рекомендовані до впровадження ТОВ «Видавництву «Віват» заходи супроводжуються багатьма ризиками під

час їх реалізації. Тому для успішного застосування цих рекомендацій та уникнення виникнення пов'язаних з ними загроз або зменшення їх негативний впливу необхідно вжити додатково ряд заходів зазначених у таблицях. Тільки такий комплексний підхід до впровадження цих ініціатив сприятиме ефективному підвищенню конкурентоспроможності.

### **Висновки до розділу 3**

Видавнича галузь України характеризується рядом негативних та позитивних особливостей та тенденцій функціонування її суб'єктів. Водночас, як свідчить дослідження проведене у даному розділі, вплив позитивних аспектів переважає: повільно, але відбувається промоція читання серед населення з боку видавництв; зростає конкуренція між учасниками ринку; процес українізації суспільства позитивно впливає на зростання попиту на україномовну літературу; поступово відбувається цифрова трансформація підприємств видавничої діяльності та залучення ними інновацій; збільшується кількість літературних жанрів на ринку та все більш активно проводиться міжнародна діяльність. Це вказує на те, що перспектива розвитку цього сектору являється цілком реалістичною.

З огляду на виявлення позитивних тенденцій розвитку книговидавничої галузі в Україні, а також, спираючись на результати аналізу діяльності ТОВ «Видавництва «Віват», було рекомендовано впровадити на підприємстві ряд заходів, спрямованих на підвищення рівня його конкурентоспроможності на ринку. Крім того, було проаналізовано низку ризиків, які супроводжують реалізацію наведених рекомендацій, та запропоновано заходи для уникнення або обмеження їх негативного впливу на діяльність видавництва.

## ВИСНОВКИ

В результаті дослідження встановлено, що конкурентоспроможність підприємства відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності та результативності його функціонування в умовах конкурентного ринку.

В ході аналізу поняття конкурентоспроможності та факторів її формування було визначено, що вона є складною системою, що відображає переваги підприємства порівняно з іншими схожими суб'єктами через різні взаємодіючі аспекти, які забезпечують йому певну позицію на ринку на обмежений проміжок часу під впливом різних чинників, які мають вплив на нього. Були також визначені фактори, які впливають на формування конкурентоспроможності підприємства, та запропоновані різні варіанти їх класифікації, в тому числі найбільш поширений: на внутрішні та зовнішні. В роботі також були проаналізовані різні способи оцінки конкурентоспроможності та запропоновані варіанти їх класифікації для вибору оптимального методу або комплексу методів для проведення такого аналізу. Крім того, проведені дослідження представили важливість інноваційної діяльності, яка в умовах цифровізації суспільства має прямий вплив на забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства.

Аналіз книговидавничої галузі України висвітлив її недоліки порівняно з функціонуванням цього сектору у розвинутих країнах світу. Про це свідчать відсутність відповідної державної підтримки та регулювання, недостатня забезпеченість факторами виробництва та залежність від імпортних матеріалів, активне функціонування тіньового ринку, нерозвинута система збуту книжкової продукції, недієздатність правових інструментів захисту авторських прав, слабка інноваційна діяльність, низька купівельна спроможність населення тощо.

Результати дослідження перспектив розвитку галузі, однак, засвідчили наявність позитивних тенденцій, серед яких посилення промоції читання серед населення, збільшення попиту на україномовну літературу, зростання

конкуренції, цифрова трансформація, залучення інновацій, збільшення літературних жанрів та посилення міжнародної діяльності.

Аналіз внутрішніх процесів функціонування видавництва «Віват» виявив сильні та слабкі аспекти його діяльності. Зокрема, недоліком виробничої сфери є залежність від імпортованих матеріалів, які формують високу собівартість продукції. Фінансова діяльність характеризується зростанням доходів і рентабельності, однак були виявлені ризики, пов'язані з використанням позикового капіталу та можливими труднощами у виплаті заборгованості в умовах війни. Збутова діяльність має свої недоліки, серед яких недостатня ефективність роботи веб-сайту та високі витрати на оренду книгарень. Маркетингова діяльність досліджуваного підприємства характеризується її недостатнім залученням для просування товару, а інноваційна діяльність практично відсутня на видавництві. Ефективно функціонує в компанії міжнародна діяльність за рахунок налагодження міжнародних партнерств та участі у різних книжкових подіях.

Дослідження конкурентного оточення розкрило гарну позицію підприємства на ринку порівняно з іншими учасниками, а також виявило його найбільших конкурентів, серед яких: ТОВ «Видавництво «Фоліо», ТОВ «Видавництво «Ранок» та ДП «КК «Клуб сімейного дозвілля».

Так, результати аналізу конкурентоспроможності продукції ТОВ «Видавництва «Віват» порівняно із продукцією зазначених підприємств свідчать про те, що досліджувана компанія поступається конкурентам за використанням інноваційної продукції та за ефективністю збутової діяльності. Однак якість матеріалів, які використовує «Віват», та асортимент його книг є позитивними аспектами конкурентоспроможності продукції. Окрема увага була приділена цінній конкуренції на продукцію. Так, в ході дослідження було виявлено, що продукція видавництва «Віват» поступається конкурентам за ціною на нонфікшн та дитячу літературу.

Важливими є також результати аналізу п'яти сил Портера, які виявили сприятливі умови для діяльності в галузі. А в ході SWOT-аналізу були

висвітлені можливості підприємства, серед яких впровадження інновацій, збільшення промоції читання за рахунок організації різних заходів, створення власної виробничої бази поліграфічних матеріалів, розширення ринку закордон, удосконалення роботи веб-сайту, покращення соціальної діяльності. Загрозу становлять нестабільна політична та економічна ситуація в країні, зменшення купівельної спроможності населення, підвищення вартості поліграфічних матеріалів, закриття бібліотек, книгарень та книжкових ринків.

В результаті проведеного дослідження видавництву «Віват» були рекомендовані для впровадження заходи, які спрямовані на покращення ефективності функціонування різних сфер діяльності компанії та підвищення рівня її конкурентоспроможності. Так, проведення різних тематичних заходів націлене на промоцію читання та збільшення пізнаваності бренду видавництва, при цьому розрахунки засвідчили прибутковість реалізації таких проектів для підприємства. Укладання партнерства з кіностудіями для екранізації книг спрямоване на збільшення продажів після виходу кінострічки у прокат та отримання частки прибутку від касових зборів. Заохочення споживачів залишати відгуки на сайті буде збільшувати відвідуваність сайту та забезпечувати органічну рекламу книгам. Збільшення функціоналу книгарень забезпечить більшу рентабельності їх функціонування. Збільшення онлайн-продажів через власний веб-сайт покращить збутову діяльність видавництва. А впровадження підписки на контент сприятиме збільшенню прибутку та розвитку електронних книг.

Таким чином, дана робота висвітлила важливість забезпечення конкурентоспроможності підприємства та дослідила методи її оцінки та шляхи покращення. Мета даної роботи була досягнута, адже в результаті теоретико-методичних досліджень поняття конкурентоспроможності, а також її аналізу на прикладі обраного підприємства книговидавничої галузі, були розроблені заходи підвищення рівня конкурентоспроможності обраного видавництва.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Баршполь Н. С., Бондаренко С. М.* Підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5610> (дата звернення: 15.02.2024).
2. *Батуревич І., Бойко О.* «Психологічно верхня» чи «убивчо низька»: моніторинг книжкових цін під час «цінових воєн». *Читомо*. 2023. URL: <https://chytomo.com/psykholohichno-verkhnia-chy-ubyvcho-nyzka-monitorynh-knyzhkovykh-tsin-pid-chas-tsinovykh-voien/> (дата звернення: 15.03.2024).
3. *Бєлкіна І., Батуревич І.* Що не так з українським ринком книг і чи можна його "вивести у світ". Британська експертна оцінка. *Українська Правда*. 2021. URL: <https://life.pravda.com.ua/culture/2021/04/7/244474/> (дата звернення: 20.03.2024).
4. *Бжуска Я. О.* Інноваційні моделі бізнесу. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2008. № 628. С. 29–35. URL: [https://vlp.com.ua/files/05\\_34.pdf](https://vlp.com.ua/files/05_34.pdf) (дата звернення: 20.02.2024).
5. Булгакова Г. Про минуле, теперішнє і майбутнє видавництва «Ранок»: велике інтерв'ю з його засновником Віктором Кругловим. *Видавництво «Ранок»*. 2022. URL: <https://www.ranok.com.ua/blog/pro-minule-teperishne-i-maybutne-vidavnitstva-ranok-velike-intervyu-z-yogo-zasnovnikom-viktorom-kruglovim-1049.html> (дата звернення: 12.03.2024).
6. *Бутенко О. П., Чупир О. М., Малахов В. А.* Аналіз стану та тенденцій розвитку книжкового ринку України. *Ефективна економіка*. 2024. № 1. URL: [https://www.researchgate.net/publication/377718321\\_ANALIZ\\_STA](https://www.researchgate.net/publication/377718321_ANALIZ_STA)

NU\_TA\_TENDENCIJ\_ROZVITKU\_KNIZKOVOGO\_RINKU\_UKR\_AIN  
I (дата звернення: 20.03.2024).

7. В Україні з'явилася літературна онлайн спільнота для письменників-початківців. *Читомо*. 2019. URL: <https://chytomo.com/v-ukraini-z-iavylasia-literaturna-onlajnsopilnota-dlia-pysmennykiv-rochatkivtsiv/> (дата звернення: 27.02.2024).

8. Видавництво книг Книжковий клуб Клуб Сімейного Дозвілля. *Yakaboo*. URL: [https://www.yakaboo.ua/ua/book\\_publisher/view/Knizhnyj\\_klub\\_Klub\\_semejnego\\_dosuga\\_](https://www.yakaboo.ua/ua/book_publisher/view/Knizhnyj_klub_Klub_semejnego_dosuga_) (дата звернення: 12.03.2024).

9. Видавництво «Ранок». *Видавництво «Ранок»*. URL: <https://www.ranok.com.ua/about.html> (дата звернення: 12.03.2024).

10. Видавництво «Фоліо» святкує ювілей. *Читомо*. 2020. URL: <https://chytomo.com/vydavnytstvo-folio-sviatkuie-iuvilej/> (дата звернення: 12.03.2024).

11. Видавнича діяльність в умовах розвитку новітніх технологій: вивчення запитів фахівців : монографія / Авт. кол. : І. Ю. Афанасьєв, Н. М. Базелюк та ін. Київ : Ін-т журналістики Київ. ун-ту ім. Бориса Грінченка, 2019. 272 с. URL: [https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/29401/1/I\\_Afanasyev\\_Monogr%202019.pdf](https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/29401/1/I_Afanasyev_Monogr%202019.pdf) (дата звернення: 27.02.2024).

12. Випуск видавничої продукції в Україні в 2017 році. *Державна наукова установа "Книжкова палата України імені Івана Федорова"*. URL: [http://www.ukrbook.net/statistika/statistika\\_2017.htm](http://www.ukrbook.net/statistika/statistika_2017.htm) (дата звернення: 27.02.2024).

13. Випуск видавничої продукції в Україні в 2018 році. *Державна наукова установа "Книжкова палата України імені Івана Федорова"*.

URL: [http://www.ukrbook.net/statistika/statistika\\_2018.htm](http://www.ukrbook.net/statistika/statistika_2018.htm) (дата звернення: 27.02.2024).

14. Випуск видавничої продукції в Україні в 2019 році. *Державна наукова установа "Книжкова палата України імені Івана Федорова"*.

URL: [http://www.ukrbook.net/statistika/statistika\\_2019.htm](http://www.ukrbook.net/statistika/statistika_2019.htm) (дата звернення: 27.02.2024).

15. Випуск книг і брошур у 2023 року. *Державна наукова установа "Книжкова палата України імені Івана Федорова"*. URL: <http://www.ukrbook.net/statistika/2023.pdf> (дата звернення: 27.02.2024).

16. Випуск книжкової продукції в Україні в 2020 році. *Державна наукова установа «Книжкова палата України імені Івана Федорова»*.

URL: [http://www.ukrbook.net/statistika/statistika\\_2020.htm](http://www.ukrbook.net/statistika/statistika_2020.htm) (дата звернення: 27.02.2024).

17. Випуск книжкової продукції в Україні в 2021 році. *Державна наукова установа "Книжкова палата України імені Івана Федорова"*.

URL: [http://www.ukrbook.net/statistika/statistika\\_2021.pdf](http://www.ukrbook.net/statistika/statistika_2021.pdf) (дата звернення: 27.02.2024).

18. Випуск книжкової продукції в Україні в 2022 році. *Державна наукова установа "Книжкова палата України імені Івана Федорова"*. URL: <http://www.ukrbook.net/statistika/2022.pdf> (дата звернення: 27.02.2024).

19. *Вініченко І. І., Крючкова Ж. В.* Ключові чинники впливу на конкурентоспроможність аграрних підприємств. *Економіка та держава*. 2017. № 4. С. 32–37.

20. *Войтович Л.* Найбільше падіння з часів незалежності: що відбувається з книжковим ринком. *Читомо*. 2020.

- URL: <https://chytomo.com/najbilshe-padinnia-z-chasiv-nezalezhnosti-shcho-vidbuvaietsia-z-knyzhkovym-rynkom/> (дата звернення: 27.02.2024).
21. Головна. *Інтернет-магазин* КСД.  
URL: <https://bookclub.ua/> (дата звернення: 15.03.2024).
22. Демчук Н. І., Донських А. С., Ясинський В. М. Економічна сутність конкурентоспроможності підприємства та шляхи її підвищення. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. С. 424–427.  
URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/13\\_ukr/69.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/69.pdf) (дата звернення: 09.02.2024).
23. Державна мова: 36% українців досі «все одно», якою мовою читати книжки. *Читомо*. 2023. URL: <https://chytomo.com/36-ukraintsiv-dosi-vse-odno-iakoju-movoju-chytaty-knyzhky/> (дата звернення: 20.03.2024).
24. Дитяча література. *Видавництво «Ранок»*.  
URL: <https://www.ranok.com.ua/cat/dityacha-literatura-4.html> (дата звернення: 15.03.2024).
25. Дмитрієв І. А., Курчата І. М., Шершенюк О. М. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Харків : Харків. нац. Автомобільнодорож. ун-т, 2020. 340 с.  
URL: [https://fmab.khadi.kharkov.ua/fileadmin/F-FUB/Економіки\\_і\\_підприємництва/ек\\_predpriyatiy/posobiya\\_pdf/ПОСІБНИК\\_КОНКУР.ПІДПРИЄМСТВА\\_2020\\_\\_\\_\\_.pdf](https://fmab.khadi.kharkov.ua/fileadmin/F-FUB/Економіки_і_підприємництва/ек_predpriyatiy/posobiya_pdf/ПОСІБНИК_КОНКУР.ПІДПРИЄМСТВА_2020____.pdf) (дата звернення: 09.02.2024).
26. Єжижанська Т. Книжкові видавництва України в умовах перманентної кризи. *Вісник Книжкової палати*. 2023. № 6. С. 29–35.  
URL: [https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/47934/1/T.%20Yezhyzhanska\\_VKP\\_6\\_2023.pdf](https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/47934/1/T.%20Yezhyzhanska_VKP_6_2023.pdf) (дата звернення: 27.02.2024).
27. Звіт за 2023 рік. *Український інститут книги*. 2024.  
URL: <https://ubi.org.ua/uk/organization/reports/general/2023> (дата звернення: 07.03.2024).

28. Зянько В. В., Єніфанова І. Ю. Інноваційна діяльність підприємств та її фінансове забезпечення в умовах трансформаційних змін економіки України : монографія. Вінниця : Вінн. нац. техн. ун-т, 2015. 168 с.

29. Інформація про «Видавництво Ранок». *Forbes*. 2023. URL: <https://forbes.ua/profile/ranok-963> (дата звернення: 12.03.2024).

30. Кабацій М. Директорка Українського інституту книги розповіла, скільки книгарень та бібліотек зараз працює в Україні. *Українська Правда*. 2023. URL: <https://life.pravda.com.ua/culture/2023/05/25/254476/> (дата звернення: 27.02.2024).

31. Кадирус І. Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають. *Ефективна економіка*. 2014. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3390> (дата звернення: 09.02.2024).

32. Карманська Ю. Як читають українці. Під час вторгнення частка людей, які читають книги щодня, зросла удвічі – дослідження УІК. *Forbes*. 2023. URL: <https://forbes.ua/news/yak-chitayut-ukraintsi-pid-chas-vtorgnennya-chastka-lyudey-yaki-chitayut-knigi-shchodnya-zrosla-vdvichi-doslidzhennya-uik-12102023-16629> (дата звернення: 20.03.2024).

33. Кваско А. В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Наукові записки*. 2017. № 54, т.1. С. 111–118. URL: <http://nz.uad.lviv.ua/static/media/1-54/14.pdf> (дата звернення: 15.02.2024).

34. Книги. *Інтернет-магазин книг Vivat*. URL: <https://vivat.com.ua/knyhy/> (дата звернення: 15.03.2024).

35. Книжки. *Видавництво «Фоліо»*. URL: <https://folio.com.ua/books> (дата звернення: 15.03.2024).

36. Книжковий клуб. *Інтернет-магазин КСД*. URL: <https://ksd.ua/club.html> (дата звернення: 12.03.2024).

37. Книжкові виставки столиці. *Департамент суспільних комунікацій виконавчого органу Київської міської ради (КМДА)*. URL: <https://dsk.kyivcity.gov.ua/content/vystavky.html> (дата звернення: 20.03.2024).

38. *Кравчук Є.* Книжковий бум в Україні: як розвивати ринок після «ковідної тисячі». *LB.ua*. 2022. URL: [https://lb.ua/blog/eugenia\\_kravchuk/503628\\_knizhkoviy\\_bum\\_ukraini\\_yak\\_rozvivati.html](https://lb.ua/blog/eugenia_kravchuk/503628_knizhkoviy_bum_ukraini_yak_rozvivati.html) (дата звернення: 20.03.2024).

39. *Кривіцька В. В., Несен Л. М.* Інтегральна оцінка конкурентоспроможності підприємства альтернативного водозабезпечення. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. С. 1–10. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5\\_2019/152.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5_2019/152.pdf) (дата звернення: 15.02.2024).

40. *Крючкова Ж. В.* Сутність конкуренції і конкурентоспроможності аграрних підприємств як економічних категорій. *Економічна наука*. 2016. № 12. С. 49–53. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/12\\_2016/11.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2016/11.pdf) (дата звернення: 09.02.2024).

41. *Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Романко О.П.* Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика: монографія. Івано-Франківськ: Івано-Франків. нац. техн. ун-т нафти і газу, 2011. 180 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/92533113.pdf> (дата звернення: 09.02.2024).

42. *Купер О.* Директорка видавництва Vivat Юлія Орлова: про 6 редакцій, понад 300 рукописів на розгляді та широку видавничу лінійку. *Книжковий блог Yakaboo*. 2019. URL: <https://blog.yakaboo.ua/vivat-ulia-orlova/> (дата звернення: 07.03.2024).

43. Методики оцінювання конкурентоспроможності підприємства / С. М. Клименко, Т. В. Омеляненко, Д. О. Барабась та

ін. *Управління конкурентоспроможністю підприємства* : навч. посіб. Київ, 2008. С. 346–380.  
URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197261324.pdf> (дата звернення: 15.02.2024).

44. Орлова Ю. Чому 250 грн за книгу – це недорого. *Анатомія видавничого ринку. Forbes.* 2021.  
URL: <https://forbes.ua/lifestyle/pochemu-250-grn-za-knigu-eto-nedorogo-za-chto-platit-chitatel-i-skolko-vkladyvaet-izdatel-23102021-2579> (дата звернення: 15.03.2024).

45. Основна інформація. ДП «КК «КСД». Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/tenderer/30881083> (дата звернення: 12.03.2024).

46. Основна інформація. ТОВ «Видавництва «Віват». Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/38775452> (дата звернення: 07.03.2024).

47. Основна інформація. ТОВ «Видавництва «Ранок». Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/tenderer/31060300> (дата звернення: 12.03.2024).

48. Основна інформація. ТОВ «Видавництва «Фоліо». Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/tenderer/31236156> (дата звернення: 12.03.2024).

49. Про авторське право і суміжні права : Закон України від 01.12.2022 р. № 2811-IX : станом на 15 квіт. 2023 р. База даних «Законодавство України» / ВР України.  
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2811-20#Text> (дата звернення: 20.03.2024).

50. Про внесення змін до деяких законів України щодо встановлення обмежень на ввезення та розповсюдження видавничої продукції, що стосується держави-агресора, Республіки Білорусь, тимчасово окупованої території України : Закон України від 19.06.2022 р. № 2309-IX. База даних «Законодавство України» / ВР

України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2309-20#Text> (дата звернення: 27.02.2024).

51. Про внесення змін до деяких законів України щодо стимулювання розвитку українського книговидання і книгорозповсюдження : Закон України від 19.06.2022 р. № 2313-IX. База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2313-20#Text> (дата звернення: 20.03.2024).

52. Про КСД. *Інтернет-магазин* КСД. URL: <https://bookclub.ua/bookclub/> (дата звернення: 12.03.2024).

53. Про нас. *Видавництво* «Фоліо». URL: [https://folio.com.ua/pages/about\\_us](https://folio.com.ua/pages/about_us) (дата звернення: 12.03.2024).

54. Про нас. *Інтернет-магазин* книг *Vivat*. URL: <https://vivat.com.ua/pro-nas/> (дата звернення: 07.03.2024).

55. Про нас. *Український інститут* книги. URL: <https://ubi.org.ua/uk/organization> (дата звернення: 27.02.2024).

56. Протягом 2023 року в Україні зареєструвалося 270 нових видавців, а випуск книжкової продукції збільшився на 73%. *Міністерство культури та інформаційної політики України*. 2023. URL: <https://mcip.gov.ua/news/protyagom-2023-roku-v-ukrayini-zareyestruvalosya-270-novyh-vydavcziv-a-vypusk-knyzhkovoyi-produkcziyi-zbilshyvsa-na-73/> (дата звернення: 15.03.2024).

57. П'ять сил Портера: модель, яка розкаже, від чого залежить стан конкуренції в галузі. *Baker Tilly*. 2020. URL: <https://bakertilly.ua/5-sil-portera-model-ya-rozkaze-vid-cho/> (дата звернення: 15.03.2024).

58. Робота в компанії. *Інтернет-магазин* КСД. URL: <https://ksd.ua/work.html> (дата звернення: 12.03.2024).

59. *Романюк О., Шведа Н.* Інновації як рушійна сила конкурентоспроможності підприємства. *Інноваційний розвиток: стратегічний погляд у майбутнє* : Матеріали Шостої Всеукр. науково-

практ. конф. пам'яті почес. проф. ТНТУ, акад. НАН України Чумаченка Миколи Григоров., м. Тернопіль, 6 квіт. 2017 р. Тернопіль, 2017. С. 51–52.

URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/21351/2/IRSP\\_2017\\_Romaniuk\\_O-Innovation\\_as\\_a\\_driving\\_51-52.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/21351/2/IRSP_2017_Romaniuk_O-Innovation_as_a_driving_51-52.pdf) (дата звернення: 20.02.2024).

60. Скрипчук Г. В. Розвиток Книговидавництва в Україні за часів незалежності. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. № 5. С. 35–42. URL: <http://www.visnyk-intrelations.uzhnu.uz.ua/archive/5/7.pdf> (дата звернення: 20.03.2024).

61. Сухенко Т. Чому варто трансформувати публічні бібліотеки, й у що саме. *Українська Правда*. 2019. URL: <https://life.pravda.com.ua/columns/2019/11/15/238896/> (дата звернення: 20.03.2024).

62. Сухорукова О. Світове книговидання: уроки для України. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2016. № 3. С. 47–58. URL: [http://zt.knute.edu.ua/files/2016/3\(86\)/6.pdf](http://zt.knute.edu.ua/files/2016/3(86)/6.pdf) (дата звернення: 27.02.2024).

63. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств: монографія / Янковий О. Г., Добрянська Н. А. та ін.; Одеса: Атлант, 2017. 514 с. URL: [http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/6338/1/Monog\\_Yarenchenko.pdf](http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/6338/1/Monog_Yarenchenko.pdf) (дата звернення: 09.02.2024).

64. Ткаченко А. М., Колесник Е. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2019. № 95, т. 4. С. 14–21. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewById/945086> (дата звернення: 15.02.2024).

65. Український інститут книги на міжнародних книжкових ярмарках – 2023. *Український інститут книги*. 2023.

URL: <https://ubi.org.ua/uk/news/kategoriya-2/ukra-nskiy-institut-knigi-na-mizhnarodnih-knizhkovih-yarmarkah-2023> (дата звернення: 20.03.2024).

66. Уточнена позиція УІК щодо надання сертифікатів і субсидій. *Український інститут книги.* 2023.

URL: <https://ubi.org.ua/uk/news/kategoriya-2/utochnena-poziciya-uik-schodo-nadannya-sertifikativ-i-subsidiy> (дата звернення: 20.03.2024).

67. Фінансова звітність за 2021 рік. ТОВ «Видавництва «Віват». Clarity Project. URL: [https://clarity-project.info/edr/38775452/finances?current\\_year=2021](https://clarity-project.info/edr/38775452/finances?current_year=2021) (дата звернення: 07.03.2024).

68. Фінансова звітність за 2022 рік. ДП «КК «КСД». Clarity Project. URL: [https://clarity-project.info/edr/30881083/finances?current\\_year=2022](https://clarity-project.info/edr/30881083/finances?current_year=2022) (дата звернення: 12.03.2024).

69. Фінансова звітність за 2022 рік. ТОВ «Видавництва «Віват». Clarity Project. URL: [https://clarity-project.info/edr/38775452/finances?current\\_year=2022](https://clarity-project.info/edr/38775452/finances?current_year=2022) (дата звернення: 07.03.2024).

70. Фінансова звітність за 2022 рік. ТОВ «Видавництва «Ранок». Clarity Project. URL: [https://clarity-project.info/edr/31060300/finances?current\\_year=2022](https://clarity-project.info/edr/31060300/finances?current_year=2022) (дата звернення: 12.03.2024).

71. Фінансова звітність за 2022 рік. ТОВ «Видавництва «Фоліо». Clarity Project. URL: [https://clarity-project.info/edr/31236156/finances?current\\_year=2022](https://clarity-project.info/edr/31236156/finances?current_year=2022) (дата звернення: 12.03.2024).

72. Фінансова звітність за 2023 рік. ДП «КК «КСД». Clarity Project. URL: [https://clarity-project.info/edr/30881083/finances?current\\_year=2023](https://clarity-project.info/edr/30881083/finances?current_year=2023) (дата звернення: 12.03.2024).

73. Фінансова звітність за 2023 рік. ТОВ «Видавництва «Віват».  
Clarity Project. URL: [https://clarity-project.info/edr/38775452/finances?current\\_year=2023](https://clarity-project.info/edr/38775452/finances?current_year=2023) (дата звернення: 07.03.2024).
74. Фінансова звітність за 2023 рік. ТОВ «Видавництва «Ранок».  
Clarity Project. URL: [https://clarity-project.info/edr/31060300/finances?current\\_year=2023](https://clarity-project.info/edr/31060300/finances?current_year=2023) (дата звернення: 12.03.2024).
75. Фінансова звітність за 2023 рік. ТОВ «Видавництва «Фоліо».  
Clarity Project. URL: [https://clarity-project.info/edr/31236156/finances?current\\_year=2023](https://clarity-project.info/edr/31236156/finances?current_year=2023) (дата звернення: 12.03.2024).
76. Фоліо (видавництво). *Nina.az*. URL: [https://www.wikidata.uk-ua.nina.az/Фоліо\\_\(видавництво\).html](https://www.wikidata.uk-ua.nina.az/Фоліо_(видавництво).html) (дата звернення: 12.03.2024).
77. *Цюцюна С. В.* Вплив конкуренції на інноваційну діяльність підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. № 53, т. 1. С. 221–229. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/167/229> (дата звернення: 20.02.2024).
78. *Швед Т. В., Біла І. С.* Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. № 8. С. 405–410. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/8\\_ukr/70.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/70.pdf) (дата звернення: 15.02.2024).
79. *Шпак В. І.* Видавничий Бізнес : навч. посіб. Київ : ДП «Експрес-об'ява», 2022. 292 с. URL: [https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/41832/1/V\\_SHPAK\\_VBKR\\_IZ\\_H.pdf](https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/41832/1/V_SHPAK_VBKR_IZ_H.pdf) (дата звернення: 27.02.2024).
80. *Шпак В. І.* Управління сучасним видавництвом : навч. посіб. Київ : ДП «Експрес-об'ява», 2019. 368 с. URL: [https://www.researchgate.net/profile/Viktor-Shpak/publication/342096352\\_UPRAVLINNA\\_SUCASNIM\\_VIDAVNICHT](https://www.researchgate.net/profile/Viktor-Shpak/publication/342096352_UPRAVLINNA_SUCASNIM_VIDAVNICHT)

VOM\_Navcalnij\_posibnik\_Kiiv\_DP\_Ekspres-ob'ava\_2019/links/5ee1e32f299b1faac4aee14/UPRAVLINNA-SUCASNIM-VIDAVNICTVOM-Navcalnij-posibnik-Kiiv-DP-Ekspres-obava-2019.pdf (дата звернення: 27.02.2024).

81. Щодо порядку оподаткування у 2004 році видавничої справи в Україні : Лист М-ва юстиції України від 31.01.2004 р. № 20-50-222. База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v-222323-04#Text> (дата звернення: 27.02.2024).

82. *Errera R.* Printed Books vs eBooks Statistics, Trends and Facts. *Toner Buzz*. 2023. URL: <https://www.tonerbuzz.com/blog/paper-books-vs-ebooks-statistics/> (date of access: 27.02.2024).

83. Global publishing industry at a glance. *World Intellectual Property Organization*. Geneva, 2020. 2 p. URL: [https://www.wipo.int/export/sites/www/pressroom/en/documents/pr\\_2020\\_868\\_annex2.pdf](https://www.wipo.int/export/sites/www/pressroom/en/documents/pr_2020_868_annex2.pdf) (date of access: 27.02.2024).

84. *Kennedy R.* Types of Innovation. *Strategic Management*. Blacksburg: Virginia Tech Publishing, 2020. URL: <https://pressbooks.lib.vt.edu/strategicmanagement/chapter/7-4-types-of-innovation/> (date of access: 20.02.2024).

85. *Šproch F., Nevima J.* Increasing Competitiveness Through Innovation in an Industrial Enterprise – A Case Study of the Company Massag. *Advances in Science and Technology Research Journal*. 2021. Vol. 1, Issue 15. P. 110–125. URL: <http://www.ustrj.com/pdf-130862-61745?filename=Increasing.pdf> (date of access: 20.02.2024).

86. *Talbot D.* Book Publishing Companies Statistics. *WordsRated*. 2023. URL: <https://wordsrated.com/book-publishing-companies-statistics/> (date of access: 27.02.2024).

87. The Global Publishing Industry in 2020. *World Intellectual Property Organization*. Geneva, 2022. 31 p.

URL: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-1064-2022-en-the-global-publishing-industry-in-2020.pdf> (date of access: 27.02.2024).

88. The Global Publishing Industry in 2021. *World Intellectual Property Organization*. Geneva, 2023. 35 p.

URL: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-1064-2023-en-the-global-publishing-industry-report-2021.pdf> (date of access: 27.02.2024).

89. The Global Publishing Industry in 2022. *World Intellectual Property Organization*. Geneva, 2023. 33 p.

URL: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-1064-2023-2-en-the-global-publishing-industry-in-2022.pdf> (date of access: 27.02.2024).

90. The Impact of Innovative Development on the Competitiveness of Enterprises / N. Hurzhyi, T. Mishustina, T. Kulinich et al. *Postmodern Openings*. 2021. Vol. 12, Issue 4. P. 141–152.

URL: <https://lumenpublishing.com/journals/index.php/po/article/view/4579/3332> (date of access: 20.02.2024).

91. VAT on Books. *International Publishers Association, Federation of European Publishers*. Geneva, 2018. 10 p.

URL: [https://internationalpublishers.org/wp-content/uploads/2023/11/IPA-ANNUAL-GLOBAL-REPORT\\_2018.pdf](https://internationalpublishers.org/wp-content/uploads/2023/11/IPA-ANNUAL-GLOBAL-REPORT_2018.pdf) (date of access: 27.02.2024).

92. Vivat (видавництво). *Вікіпедія*. 2016.  
URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Vivat\\_\(видавництво\)](https://uk.wikipedia.org/wiki/Vivat_(видавництво)) (дата звернення: 07.03.2024).

93. Wattpad. *Wattpad - Where stories live*.  
URL: <https://www.wattpad.com/> (date of access: 27.02.2024).

## ДОДАТКИ

## Додаток А

**Поділ факторів, які впливають на конкурентоспроможність  
підприємства, за І.І. Вініченко та Ж.В. Крючкова**

Група	Фактори
Залежно від середовища функціонування	<ul style="list-style-type: none"> <li>• внутрішні,</li> <li>• зовнішні.</li> </ul>
За сферою походження	<ul style="list-style-type: none"> <li>• науково-технічні,</li> <li>• організаційно-економічні,</li> <li>• соціально-психологічні,</li> <li>• екологічні,</li> <li>• політичні.</li> </ul>
За рівнем управлінських рішень	<ul style="list-style-type: none"> <li>• стратегічні,</li> <li>• тактичні,</li> <li>• оперативні.</li> </ul>
За сферою управління	<ul style="list-style-type: none"> <li>• маркетингові,</li> <li>• фінансові,</li> <li>• кадрові,</li> <li>• тощо.</li> </ul>
За характером між факторного впливу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• незалежні,</li> <li>• взаємозалежні,</li> <li>• похідні.</li> </ul>
За характером дії	<ul style="list-style-type: none"> <li>• типові для всіх галузей економіки,</li> <li>• специфічні,</li> <li>• індивідуальні.</li> </ul>
За тривалістю дії	<ul style="list-style-type: none"> <li>• постійні,</li> <li>• тимчасові,</li> <li>• епізодичні.</li> </ul>
За роллю чинників у забезпеченні конкурентоспроможності	<ul style="list-style-type: none"> <li>• основні,</li> <li>• допоміжні,</li> <li>• другорядні.</li> </ul>
За спрямованістю дії	<ul style="list-style-type: none"> <li>• стримуючі,</li> <li>• дестабілізуючі.</li> </ul>
За ступенем корисності	<ul style="list-style-type: none"> <li>• корисні,</li> <li>• шкідливі,</li> <li>• нейтральні.</li> </ul>
За внутрішньою структурою	<ul style="list-style-type: none"> <li>• комплексні,</li> <li>• прості.</li> </ul>
За ступенем впливу на конкурентоспроможність	<ul style="list-style-type: none"> <li>• сильного,</li> <li>• слабого,</li> <li>• мультиплікативні.</li> </ul>

За характером впливу на конкурентоспроможність підприємства	<ul style="list-style-type: none"><li>• цілеспрямовані,</li><li>• випадкові.</li></ul>
Залежно від ступеня взаємообумовленості	<ul style="list-style-type: none"><li>• первинні,</li><li>• похідні.</li></ul>

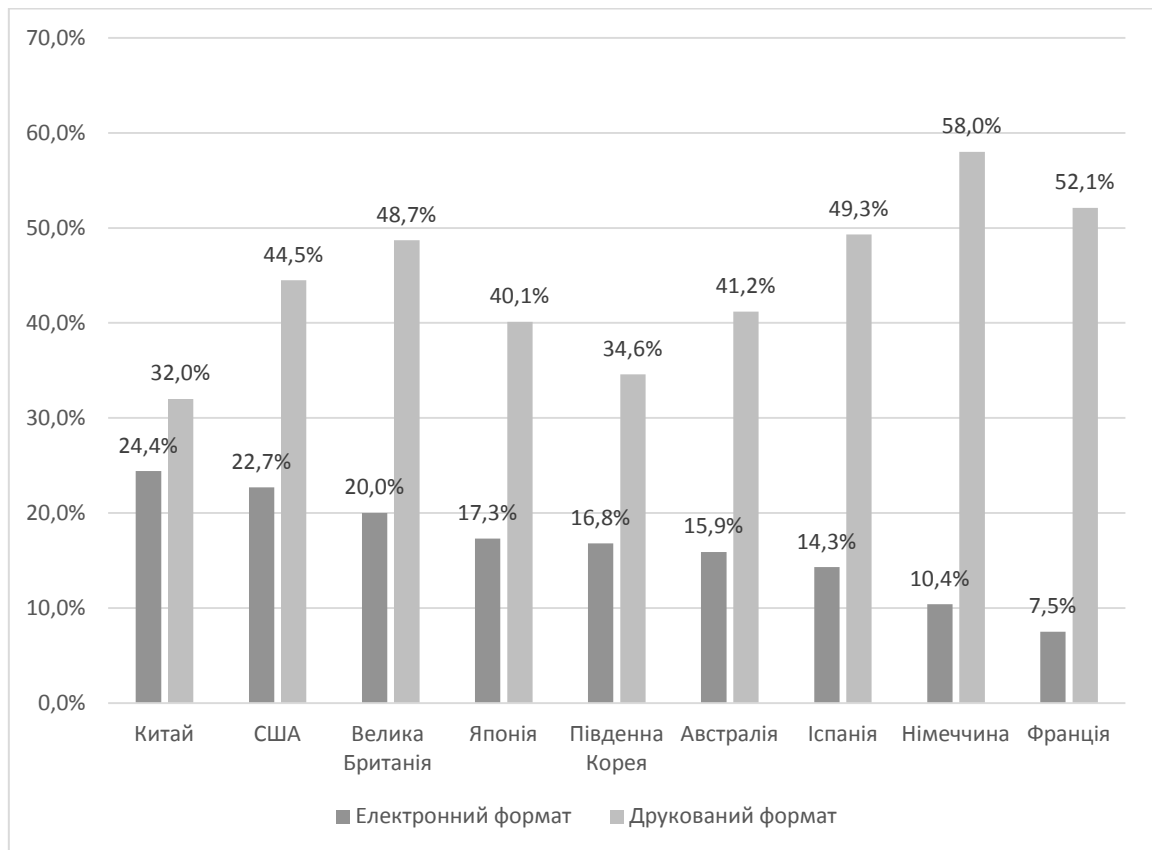
Джерело: складено автором за даними [19, с. 35-36].

**Динаміка зміни частки російськомовних видань у загальній кількості  
російськомовних і україномовних видань у 2010-2021 роках**

Загальні дані про випуск книг і брошур				
рік	за назвою чи тиражем	українська	російська	частка російськомовних видань від загальної кількості укр. і рос. видань, %
2010	Кількість видань друк. од.	14 852	5 554	-
	Тираж тис. пр.	24 704	17 972,80	42,11
2011	Кількість видань друк. од.	14 962	5 420,00	-
	Тираж тис. пр.	23 509,90	19 072,50	44,79
2012	Кількість видань друк. од.	16 342	7 034	-
	Тираж тис. пр.	31 570	26 544,90	45,68
2013	Кількість видань друк. од.	16 310	7 198,00	-
	Тираж тис. пр.	37 893	27652	42,19
2014	Кількість видань друк. од.	14 145	5629	-
	Тираж тис. пр.	30 405	22 049,10	42,04
2015	Кількість видань друк. од.	14 117	4 002,00	-
	Тираж тис. пр.	23 740	11 064,10	31,79
2016	Кількість видань друк. од.	14 900	3 964,00	-
	Тираж тис. пр.	34 004	12 164,80	26,35
2017	Кількість видань друк. од.	15 789	3 886,00	-
	Тираж тис. пр.	32 860	9 439,00	22,32
2018	Кількість видань друк. од.	16 857	3 253,00	-
	Тираж тис. пр.	38107,4	6106,2	13,81
2019	Кількість видань друк. од.	18142	3449	-
	Тираж тис. пр.	52513,2	5424,5	9,36
2020	Кількість видань друк. од.	14798	2201	-
	Тираж тис. пр.	36503,2	2703,8	6,90
2021	Кількість видань друк. од.	16206	2576	-
	Тираж тис. пр.	39922,8	2504,4	5,90

Джерело: складено автором за даними [12; 13; 14; 16; 17].

**Динаміка частки населення, яке купувало друковані та електронні книги  
у різних країнах світу у 2020 році.**



Джерело: складено автором за даними [82].

### Експрес-аналіз фінансового стану ТОВ «Видавництва «Віват»

Показник	Звітний рік		Тенденції очікуваних змін
	на початок року	на кінець року	
Неплатежі	13397,30	33460,70	Показник збільшується, що є негативною тенденцією та свідчить про збільшення несплачених зобов'язань.
Коефіцієнт незалежності	0,34	0,25	Коефіцієнт незалежності менше 0.5, отже положення підприємства залежне від позикових джерел. При цьому він зменшується, що є негативним показником та свідчить про збільшення фінансової залежності.
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,37	0,28	Коефіцієнт фінансової стійкості менше 0.7, отже фінансове положення підприємства є нестійким. При цьому зменшення показника є негативним результатом.
Коефіцієнт ділової активності	4,23	5,64	Показник збільшується, що є позитивною тенденцією. Він свідчить про покращення ефективності використання своїх активів для генерації доходу.
Коефіцієнт рентабельності активів	0,04	0,11	Показник збільшується, що є позитивним результатом, бо показує ефективність використання ресурсів підприємства. Він характеризує кількість чистого прибутку, що припадає на 1 грн. середньорічної вартості майна підприємства. Однак саме значення є низьким, що свідчить про неефективне використання ресурсів.
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,12	0,41	Показник збільшується, що є позитивним результатом, адже він вказує на те, що покращується ефективність використання власного капіталу підприємства для генерації прибутку. Однак маленьке значення коефіцієнту є негативним результатом та свідчить про неефективне використання власного капіталу.
Загальний коефіцієнт покриття по балансу (загальної ліквідності)	1,57	1,29	Показник є більшим за 1, що свідчить про те, що підприємство має достатню кількість поточних активів для покриття своїх поточних зобов'язань. Однак він зменшується, що є негативною тенденцією.
Коефіцієнт участі власних та довгострокових позикових коштів в запасах і витратах	0,36	0,22	Зменшення показника свідчить про зменшення покриття оборотних активів за рахунок власного оборотного капіталу, що є негативним показником.

Джерело: складено автором за даними [67; 69; 73]

### Експрес-аналіз фінансового стану ТОВ «Видавництва «Фоліо»

Показник	Звітний рік		Тенденції очікуваних змін
	на початок року	на кінець року	
Неплатежі	56 350,0	99 249,2	Показник збільшується, що є негативною тенденцією та свідчить про збільшення несплачених зобов'язань.
Коефіцієнт незалежності	0,42	0,31	Коефіцієнт незалежності менше 0.5, отже положення підприємства залежне від позикових джерел. При цьому він зменшується, що є негативним показником та свідчить про збільшення фінансової залежності.
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,43	0,32	Коефіцієнт фінансової стійкості менше 0.7, отже фінансове положення підприємства є нестійким. При цьому зменшення показника є негативним результатом
Коефіцієнт ділової активності	0,65	1,75	Показник збільшується, що є позитивною тенденцією. Він свідчить про покращення ефективності використання своїх активів для генерації доходу.
Коефіцієнт рентабельності активів	0,03	0,04	Показник збільшується, що є позитивним результатом, бо показує ефективність використання ресурсів підприємства. Він характеризує кількість чистого прибутку, що припадає на 1 грн. середньорічної вартості майна підприємства. Однак саме значення є низьким, що свідчить про неефективне використання ресурсів.
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,06	0,11	Показник збільшується, що є позитивним результатом, адже він вказує на те, що покращується ефективність використання власного капіталу підприємства для генерації прибутку. Однак маленьке значення коефіцієнту є негативним результатом та свідчить про неефективне використання власного капіталу.
Загальний коефіцієнт покриття по балансу (загальної ліквідності)	1,63	1,42	Показник є більшим за 1, що свідчить про те, що підприємство має достатню кількість поточних активів для покриття своїх поточних зобов'язань. Однак він зменшується, що є негативною тенденцією.
Коефіцієнт участі власних та довгострокових позикових коштів в запасах і витратах	0,39	0,29	Зменшення показника свідчить про зменшення покриття оборотних активів за рахунок власного оборотного капіталу, що є негативним показником.

Джерело: складено автором за даними [71; 75]

### Експрес-аналіз фінансового стану ТОВ «Видавництва «Ранок»

Показник	Звітний рік		Тенденції очікуваних змін
	на початок року	на кінець року	
Неплатежі	191 972,00	220 646,00	Показник збільшується, що є негативною тенденцією та свідчить про збільшення несплачених зобов'язань.
Коефіцієнт незалежності	0,50	0,48	Коефіцієнт незалежності дорівнює 0.5 на початок року, отже вага джерел власних коштів у всіх джерелах утворення активів підприємства забезпечує незалежність підприємства. При цьому він зменшується, що є негативним показником і свідчить про збільшення залежності підприємства від позикових джерел.
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,50	0,48	коефіцієнт фінансової стійкості менше 0.7, отже фінансове положення підприємства є нестійким. При цьому зменшення показника є негативним результатом.
Коефіцієнт ділової активності	0,74	1,47	Показник збільшується, що є позитивною тенденцією. Він свідчить про покращення ефективності використання своїх активів для генерації доходу.
Коефіцієнт рентабельності активів	0,01	0,02	Показник збільшується, що є позитивним результатом, бо показує ефективність використання ресурсів підприємства. Він характеризує кількість чистого прибутку, що припадає на 1 грн. середньорічної вартості майна підприємства. Однак саме значення є низьким, що свідчить про неефективне використання ресурсів.
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,01	0,05	Показник збільшується, що є позитивним результатом, адже він вказує на те, що покращується ефективність використання власного капіталу підприємства для генерації прибутку. Однак маленьке значення коефіцієнту є негативним результатом та свідчить про неефективне використання власного капіталу.
Загальний коефіцієнт покриття по балансу (загальної ліквідності)	1,80	1,76	Показник є більшим за 1, що свідчить про те, що підприємство має достатню кількість поточних активів для покриття своїх поточних зобов'язань. Однак він зменшується, що є негативною тенденцією.

Продовження додат. Е

Коефіцієнт участі власних та довгострокових позикових коштів в запасах і витратах	0,45	0,43	Зменшення показника свідчить про зменшення покриття оборотних активів за рахунок власного оборотного капіталу, що є негативним показником.
---	------	------	--

Джерело: складено автором за даними [70; 74]

### Експрес-аналіз фінансового стану ДП «КК «КСД»

Показник	Звітний рік		Тенденції очікуваних змін
	на початок року	на кінець року	
Неплатежі	79540,00	138384,00	Показник збільшується, що є негативною тенденцією та свідчить про збільшення несплачених зобов'язань.
Коефіцієнт незалежності	0,51	0,62	Коефіцієнт незалежності дорівнює 0.5 на початок року, отже вага джерел власних коштів у всіх джерелах утворення активів підприємства забезпечує незалежність підприємства. При цьому він збільшується, що є позитивним показником і свідчить про збільшення незалежності підприємства від позикових джерел.
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,51	0,62	Коефіцієнт фінансової стійкості менше 0.7, отже фінансове положення підприємства є нестійким. При цьому збільшення показника є позитивним результатом, що свідчить про покращення фінансової стійкості підприємства.
Коефіцієнт ділової активності	2,12	2,24	Показник збільшується, що є позитивною тенденцією. Він свідчить про покращення ефективності використання своїх активів для генерації доходу.
Коефіцієнт рентабельності активів	0,34	0,54	Показник збільшується, що є позитивним результатом, бо показує ефективність використання ресурсів підприємства. Він характеризує кількість чистого прибутку, що припадає на 1 грн. середньорічної вартості майна підприємства.
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,74	0,92	Показник збільшується, що є позитивним результатом, адже він вказує на те, що покращується ефективність використання власного капіталу підприємства для генерації прибутку.
Загальний коефіцієнт покриття по балансу (загальної ліквідності)	2,01	2,61	Показник є більшим за 2, що свідчить про те, що підприємство має достатню кількість поточних активів для покриття своїх поточних зобов'язань. При цьому, він збільшується, що є позитивною тенденцією.
Коефіцієнт участі власних та довгострокових позикових коштів в запасах і витратах	0,50	0,62	Збільшення показника свідчить про збільшення покриття оборотних активів за рахунок власного оборотного капіталу, що є позитивним показником.

Джерело: складено автором за даними [68; 72]

**Оцінка конкурентоспроможності продукції ТОВ «Видавництва «Віват»  
та його конкурентів за обраними критеріями**

Критерії оцінки продукції	ТОВ «Видавництво «Віват»	ТОВ «Видавництво «Фоліо»	ТОВ «Видавництво «Ранок»	ДП «КК «КСД»
Інноваційність продукції	5 – лише електронні книги	5 - лише електронні книги	9 – всебічне використання інноваційних технологій	7 - електронні книги та інновації на сайті
Якість матеріалів	8 – імпортні поліграфічні матеріали	8 – імпортні поліграфічні матеріали	9 – власні матеріали, в тому числі екологічні	8 – імпортні поліграфічні матеріали
Легкість купівлі (представлена у багатьох книгарнях, ринках тощо)	8 – широке представлення у різних точках продажу, однак менше державних замовлень	6 – обмежене коло збуту через критику	9 - широке представлення у різних точках продажу	9 - широке представлення у різних точках продажу
Ціна	5	9	9	6
Асортимент	8 – велика кількість жанрів та видань	7 – велика кількість жанрів та видань	6 – велика кількість видань дитячої літератури	9 – велика кількість жанрів та видань

Джерело: складено автором

**Частота використання дозвілєвої практики читання книжок у 2023 році  
серед населення 16-59 років**



Джерело: складено автором за даними [32]

**Очікувана кількість годин оренди приміщення та дохід від реалізації заходу із надання приміщень книгарні в оренду для проведення різних заходів протягом перших 6 місяців**

Період	Кількість орендованих годин, год	Вартість оренди на годину, грн	Витрати на за годину понаднормової праці робітника книгарні, грн
Перший місяць	6	800	200
Другий місяць	8		
Третій місяць	12		
Четвертий місяць	12		
П'ятий місяць	16		
Шостий місяць	18		
Всього дохід, грн		57600	
Витрати на оплату працівнику книгарні за понаднормову роботу, грн		14400	

Джерело: складено автором

**Очікувані кількість користувачів послуги підписки на електронний контент та дохід від реалізації заходу з її створення протягом перших 3 місяців**

Період	Кількість підписників, осіб	Вартість підписки, грн	Дохід, грн
Перший місяць	50	500	25000
Другий місяць	70	500	35000
Третій місяць	100	500	50000
Всього дохід за перші три місяці, грн	110000		

Джерело: складено автором