

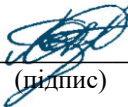
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. Каразіна**

Економічний факультет  
Кафедра економіки та менеджменту

**Кваліфікаційна робота бакалавра**

**на тему: «Управління конкурентоспроможністю у книговидавничій справі:  
український досвід»**

Виконала здобувачка 4 курсу,  
групи ЕНз- 41  
Спеціальності 073 «Менеджмент»  
Освітньо-професійної програми  
«Менеджмент організацій»

  
Анастасія ГОНЧАР  
(підпис)

Керівник кваліфікаційної роботи:  
кандидат філософських наук, доцент

  
Катерина ПЛЮГІНА  
(підпис)

Рецензент: канд. екон. наук,  
доцент ЗВО кафедри статистики, обліку  
та аудиту економічного факультету  
Харківського національного  
університету  
імені В.Н. Каразіна

Юлія ГЛУШАЧ  
(підпис)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна  
Факультет економічний  
Кафедра економіки та менеджменту  
Освітньо-кваліфікаційний рівень перший (бакалаврський)  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
**Завідувач кафедри**

Ганна ДОРОШЕНКО  
(підпис)

« 09 » червня 2025 року

## **З А В Д А Н Н Я** **НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

Гончар Анастасії Вячеславівни  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Управління конкурентоспроможністю у книговидавничій справі: український досвід»

керівник роботи Пілюгіна Катерина Геннадіївна, к.філос.н., доцент  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від «17» квітня 2025 року №  
2101-5/968

2. Строк подання здобувачем роботи « 5 » червня 2025 р.

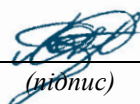
3. Перелік питань, які треба розробити: проаналізувати поточний стан книговидання в Україні; визначити ключові фактори конкурентоспроможності книговидавань; визначити методи та інструменти визначення конкурентоспроможності; дослідити конкурентні стратегії світових книговидавництв; виявити сильні та слабкі сторони українських книговидавництв в управлінні конкурентоспроможністю; проаналізувати діяльність українських книговидавництв з точки зору різних напрямків менеджменту та системи управління конкурентоспроможністю; визначити вплив розвитку цифрового середовища на книговидавничу справу; розробити рекомендації підвищення конкурентоспроможності українських книговидавництв.

#### 4. План роботи

| № з/п | Назва етапів роботи                                                                            |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Вибір теми і подання заяви на ім'я завідувача кафедри про обрання теми кваліфікаційної роботи. |
| 2     | Формулювання та оформлення завдань кваліфікаційної роботи.                                     |
| 3     | Узгодження з керівником плану кваліфікаційної роботи.                                          |
| 4     | Підготовка першого розділу роботи                                                              |
| 5     | Збір і обробка емпіричних даних та їх узагальнення в другому розділі роботи.                   |
| 6     | Написання вступу, висновків та рекомендаційного підрозділу кваліфікаційної роботи.             |
| 7     | Подання чорнового варіанту всієї кваліфікаційної роботи керівнику.                             |
| 8     | Подання роботи на кафедру економіки та менеджменту.                                            |

Дата видачі завдання « 27 » листопада 2024 р.

**Здобувач вищої освіти**

  
(підпис)

Анастасія ГОНЧАР  
(ім'я та прізвище)

**Керівник кваліфікаційної роботи**

  
(підпис)

Катерина ПЛЮГІНА  
(ім'я та прізвище)

**Гарант освітньої програми**

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Світлана БАБИЧ  
(ім'я та прізвище)

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                            |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП.....                                                                                                                                 | 5  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ<br>КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ.....                                                                      | 8  |
| 1.1. Конкурентоспроможність як ключовий фактор ефективності<br>менеджменту організації: фактори впливу, методи, підходи до управління..... | 8  |
| 1.2. Специфіка менеджменту та чинники конкурентоспроможності<br>книговидавництва.....                                                      | 14 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА У<br>КНИГОВИДАВНИЧІЙ СПРАВІ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО<br>УПРАВЛІННЯ.....                              | 19 |
| 2.1. Управління конкурентоспроможністю у світовій книговидавничій<br>практиці.....                                                         | 19 |
| 2.2. Аналіз зовнішніх факторів впливу та стану книговидавничого ринку<br>України.....                                                      | 26 |
| 2.3. Аналіз та оцінка менеджменту українських книговидавництв у контексті<br>конкурентоспроможності.....                                   | 32 |
| 2.4. Рекомендації щодо управління конкурентоспроможністю українському<br>книговидавництву.....                                             | 38 |
| ВИСНОВКИ.....                                                                                                                              | 43 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....                                                                                                            | 46 |
| ДОДАТКИ.....                                                                                                                               | 56 |

## ВСТУП

*Проблематика дослідження* полягає у тому, що сучасний ринок книговидавничої справи України систематично стикається з численними викликами, зокрема з економічною та політичною нестабільністю. У цих умовах українські видавництва зіштовхуються з проблемами відсутності державної підтримки, нестачі кваліфікованих кадрів, адаптації до роботи в умовах військової агресії, боротьбою з імпортними виданнями та виходу на міжнародний ринок. Відсутність цілісної стратегії підвищення конкурентоспроможності українських видавництв є стримуючим фактором для їхнього розвитку.

*Актуальність теми дослідження* зумовлена тим, що конкурентоспроможність книговидавничого бізнесу є ключовим чинником розвитку культурної та економічної сфери країни. В умовах економічної нестабільності та повномасштабної війни українські видавництва змушені шукати нові шляхи адаптації та збереження позицій на ринку. Складнощі, з якими стикаються книговидавництва в цих умовах, є серйозними бар'єрами для їхнього зростання.

Водночас провідні світові видавництва демонструють ефективні конкурентні стратегії, що забезпечують їм стійкий розвиток та міжнародне визнання. Вивчення цих практик, порівняння з українським ринком і розробка рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності допоможе посилити позиції українських видавництв на внутрішньому ринку та сприятиме їхній інтеграції у світовий книжковий простір та підвищенню стійкості до сучасних викликів. Саме тому дослідження ефективних управлінських підходів книговидавничої справи є актуальним як для підприємств цієї сфери, так і для економіки країни в цілому.

*Ступінь розробленості теми дослідження.* Питання конкурентоспроможності підприємств знайшло відображення у наукових роботах багатьох зарубіжних та українських економістів, таких як: М. Портер,

Ф. Котлер, А. Томпсон, Л. Вербівська [3], Н. Євтушенко [14], М. Байдін [14], В. Балдинюк [1] та інші. Проте, питання управління конкурентоспроможністю саме у книговидавничій справі залишається недостатньо дослідженим, особливо у контексті сучасного українського досвіду. Існуючі дослідження фокусуються переважно на загальних аспектах ринку друкованих видань або на аналізі окремих книговидавництв без комплексного підходу до конкурентоспроможності галузі загалом.

*Мета дослідження* полягає у виявленні конкурентних факторів і конкурентних переваг українських книговидавництв, а також у розробці практичних рекомендацій для підвищення їх конкурентоспроможності.

Для досягнення поставленої мети у роботі необхідно вирішити такі завдання:

- визначити ключові фактори конкурентоспроможності;
- дослідити конкурентні стратегії світових видавництв;
- проаналізувати поточний стан книговидання в Україні;
- виявити сильні та слабкі сторони українських видавництв;
- розробити рекомендації підвищення конкурентоспроможності українських книговидавництв.

*Об'єктом дослідження* є система управління конкурентоспроможністю у книговидавничій справі.

*Предмет дослідження* – конкурентні стратегії та фактори, що визначають конкурентоспроможність українських книговидавництв на внутрішньому та зовнішньому ринку.

*Інформаційну базу* склали офіційні статистичні дані Книжкової палати України, Українського інституту книги (УІК); звітність вітчизняних видавництв («Віват», «Віхола», арт-видавництво «Небо») за 2021–2024 рр.; галузеві дослідження й аналітичні огляди; нормативно-правові акти України, що регулюють книжкову сферу та державну підтримку галузі; міжнародні звіти; результати опитувань та інтерв'ю з керівниками видавництв, експертами Книжкової палати, УІК та профільних громадських організацій; наукові

публікації українських і зарубіжних дослідників, що висвітлюють теоретико-методологічні підходи до управління конкурентоспроможністю.

*Методами дослідження* є аналіз та синтез, порівняльний аналіз і бенчмаркінг, абстрагування та узагальнення, експертних оцінок, діалектичний, аналітичний, контент-аналіз, групування, якісного аналізу, SWOT-аналіз, метод зваженої інтегральної оцінки.

*Наукова новизна дослідження* полягає у комплексному аналізі конкурентних переваг і факторів, що впливають на розвиток книговидавничої справи в Україні та на глобальному ринку, а також розробці рекомендацій щодо управління конкурентоспроможністю з урахуванням особливостей галузі та сучасним станом.

*Практична значущість.* Результати дослідження можуть бути використані українськими книговидавництвами для формування ефективних стратегій розвитку та посилення конкурентних позицій на внутрішньому та міжнародному ринку. Також розроблена програма може слугувати основою для адаптації успішних практик світових видавництв у вітчизняних умовах.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ

### 1.1. Конкурентоспроможність як ключовий фактор ефективності менеджменту організації: фактори впливу, методи, підходи до управління

Сучасні економічні процеси в Україні характеризуються переходом до ринкових методів регулювання, що супроводжується активізацією конкуренції між підприємствами та формує специфічне конкурентне середовище. Акценти у визначенні ефективності діяльності підприємств зміщуються від суто виробничих показників до здатності успішно функціонувати в умовах конкретного конкурентного оточення [12, с. 218]. У цьому контексті конкурентоспроможність передбачає наявність у суб'єкта господарювання таких характеристик, які забезпечують йому переваги у конкурентній боротьбі.

Характерні ознаки, що відображають сутність конкурентоспроможності підприємства наведені у табл 1.1.

Таблиця 1.1 – Ознаки конкурентоспроможності підприємства

| <i>Назва</i>  | <i>Сутність</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Релевантність | Конкурентна позиція та переваги підприємства можуть бути оцінені лише в контексті конкретного ринкового середовища.                                                                                                                                                                                                                    |
| Відносність   | Визначення рівня конкурентоспроможності підприємства можливо виключно шляхом порівняння його характеристик з аналогічними характеристиками конкурентів, які функціонують на тому ж ринку. При зміні ринку або складу конкурентів оцінка конкурентоспроможності підприємства може суттєво змінитися.                                    |
| Динамічність  | Конкурентоспроможність є несталою характеристикою – підприємство може поступово втрачати свої конкурентні позиції з плином часу, ці позиції є мінливими та значною мірою залежать від результатів попередньої конкурентної діяльності.                                                                                                 |
| Комплексність | Конкурентоспроможність має багатофакторну природу та залежить від сукупності внутрішніх і зовнішніх чинників, включаючи ринкову кон'юнктуру, цінові та якісні параметри продукції, модель управління, фінансову політику, рівень кваліфікації персоналу, маркетингову стратегію, інноваційну активність та інвестиційну привабливість. |
| Циклічність   | Зміна рівня конкурентоспроможності підприємства відбувається залежно від стадії його життєвого циклу, що визначає необхідність адаптації конкурентних стратегій до особливостей кожного етапу розвитку.                                                                                                                                |

*Джерело:* складено автором за джерелами [41, с. 69; 3, с. 79; 44, с. 31].

Узагальнюючи, поняття конкурентоспроможність можна визначити як комплексну характеристику організації, що відображає її здатність ефективно функціонувати, адаптуватися та утримувати стійкі позиції на ринку завдяки сукупності переваг у порівнянні з іншими учасниками ринкових відносин, з урахуванням специфіки конкурентного середовища, змін у часі та факторів впливу.

Як вже було зазначено, конкурентоспроможність підприємства формується під впливом багатьох факторів, які, згідно з науковою літературою, можна поділити на внутрішні та зовнішні. Такий підхід дозволяє розділити фактори за ступенем їх контрольованості з боку підприємства: зовнішні, які меншою мірою піддаються контролю, та внутрішні, що значною мірою або повністю залежать від діяльності самого підприємства [21, с. 171].

Зовнішні фактори формуються та діють поза підприємством, незалежно від його функціонування. До них відносяться економічні, соціальні, політичні, юридичні умови, вплив яких визначається обмежувальними або стимулюючими заходами з боку державних органів, банків, інвестиційних компаній, суспільних груп та політичних сил. Важливим зовнішнім фактором також виступають ринкові умови як на вході (умови конкуренції на ринках ресурсів), так і на виході із системи (умови конкуренції безпосередньо в галузі) [24, с. 79]. Внутрішні фактори, навпаки, виникають усередині підприємства і повністю залежать від механізмів його діяльності. До них належать: стратегія підприємства, професійний рівень менеджерів та кадрів, організаційна структура, наявність ефективної корпоративної культури, ресурсна забезпеченість, технічний рівень виробництва, а також фінансова стабільність підприємства [24, с. 79; 12, с. 223]. Вони формують внутрішній потенціал підприємства і визначають його конкурентні переваги [41, с. 75]. Важливо зазначити, що між факторами існує тісний взаємозв'язок. Отже, для якісного оцінювання конкурентоспроможності підприємства потрібно вивчати різні фактори та аналізувати їх вплив комплексно.

У науковій літературі відсутній єдиний підхід до оцінки конкурентоспроможності, що зумовлює застосування різноманітних методів залежно від цілей аналізу, масштабів діяльності, доступності даних та галузевої специфіки. У практиці сучасного менеджменту найефективнішим вважається використання декількох методик одночасно, що дає змогу отримати всебічну оцінку конкурентоспроможності [43, с. 409]. Серед найпоширеніших сучасних методів оцінювання конкурентоспроможності організації можна виділити такі:

1. *Матричні методи оцінки конкурентоспроможності.* Основною перевагою цих методів є здатність аналізувати розвиток конкуренції в динаміці, що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства у змінному ринковому середовищі [12, с. 239]. Серед найбільш відомих інструментів матричного аналізу можна виділити SWOT-аналіз. Він передбачає поетапне виявлення сильних і слабких сторін організації, аналіз можливостей і загроз зовнішнього середовища та обґрунтування стратегічних рекомендацій. На основі зібраної інформації будується SWOT-матриця, яка дозволяє систематизувати результати та розробити заходи для посилення переваг, мінімізації слабкостей і нейтралізації ризиків [44, с. 78–82].

2. *Бенчмаркінг.* Сутність цього методу полягає у порівнянні діяльності підприємства з практиками інших компаній задля підвищення ефективності. Його метою є виявлення слабких місць, пошук шляхів удосконалення, запозичення передових рішень і формування інноваційних підходів до розвитку. Процес включає вибір об'єкта, типу бенчмаркінгу, аналіз еталонних підприємств, розробку та впровадження змін з оцінкою результатів [24, с. 70–72]. Бенчмаркінг – це безперервна практика, яка сприяє визначенню стратегічних пріоритетів та покращенню корпоративної діяльності.

3. *Метод рейтингової (інтегральної) оцінки.* Базується на підсумовуванні значень окремих оціночних показників. Найбільш поширеним серед них є метод сум, суть якого полягає у визначенні зведеного показника конкурентоспроможності шляхом зваженого додавання значень вибраних

індикаторів по кожному підприємству. Кожному показнику присвоюється відповідний ваговий коефіцієнт залежно від його впливу на загальний рівень конкурентоспроможності. Комплексний показник конкурентоспроможності методом суми визначається наступним чином [41, с. 80]:

$$K_i = \sum a_{ij} \times p_j \quad (1.1)$$

де  $K_i$  – комплексна (інтегральна) оцінка;

$a_{ij}$  –  $j$ -тий оціночний показник по  $i$ -му підприємству;

$p_j$  – вага (коефіцієнт значущості)  $j$ -го показника.

Управління конкурентоспроможністю підприємства є комплексною функцією менеджменту, що спрямована на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг, які забезпечують життєздатність і сталий розвиток підприємства в умовах динамічного ринкового середовища [41, с. 146]. Процес передбачає системний підхід, у межах якого кожен елемент управлінської діяльності поєднаний з іншими, формуючи цілісну систему. Загальна структура системи управління конкурентоспроможністю представлена на рисунку 1.1.

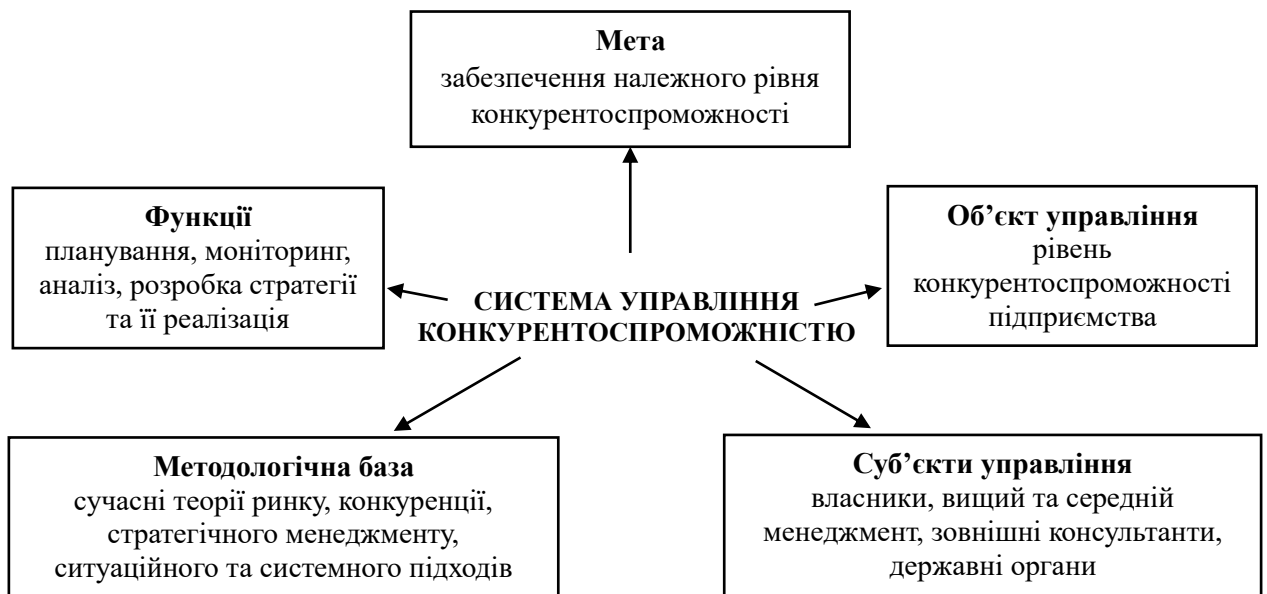


Рисунок 1.1 – Структура системи управління конкурентоспроможністю

Джерело: складено автором за джерелом [41, с. 146].

Головною метою управління конкурентоспроможністю є забезпечення ефективного функціонування підприємства за будь-яких змін у зовнішньому середовищі [41, с. 146]. Процес управління охоплює всі рівні організаційної структури підприємства, залучаючи різні підрозділи та працівників та функціонує як відкрита система, яка включає керуючу та керовану підсистеми. Керуюча система відповідає за стратегічне та тактичне управління, натомість керована — за реалізацію господарських, виробничих і комерційних функцій [12, с. 227]. На практиці процес управління конкурентоспроможністю здійснюється в декілька етапів (Рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Етапи управління конкурентоспроможністю

*Джерело:* складено автором за джерелом [41, с. 146].

На першому етапі здійснюється всебічний аналіз середовища, що включає вивчення зовнішніх факторів і внутрішнього потенціалу підприємства. Далі проводиться оцінка рівня конкурентоспроможності організації шляхом порівняння її показників із основними конкурентами, що дозволяє визначити наявні конкурентні переваги. На основі отриманих результатів формується стратегія підвищення конкурентоспроможності, яка враховує специфіку обраної моделі конкурентного позиціонування. Її реалізація передбачає впровадження низки практичних заходів. Завершальним

етапом виступає оцінка ефективності вжитих заходів і коригування стратегії за необхідності.

Для більш глибокого розуміння теоретико-методологічних засад управління конкурентоспроможністю доцільно розглянути наукові підходи, запропоновані сучасними українськими дослідниками (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Підходи до управління конкурентоспроможністю, запропоновані сучасними українськими науковцями

| <i>Автор(и)</i>                | <i>Основний підхід</i>      | <i>Ключові ідеї та особливості управління</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Вербівська Л.В.                | Системно-ситуаційний підхід | 1. Інноваційний ресурс як основа конкурентних переваг;<br>2. Пріоритет знаннєвого й інтелектуального капіталу;<br>3. Динамічність, емерджентність, інкременталізм;<br>4. Використання імовірнісних сценаріїв;<br>5. Орієнтація на глобальні ринки;<br>6. Узгодженість дій керівників і виконавців;<br>7. Гнучкість і адаптивність системи управління. |
| Євтушенко Н.О.,<br>Байдін М.В. | Стратегічний підхід         | 1. Конкурентоспроможність як сукупність компетентностей і переваг;<br>2. Постійний аналіз ринку та конкурентів;<br>3. Значення стратегічних змін;<br>4. Реактивні та проактивні зміни (технологічні, організаційні тощо);<br>5. Використання swot-аналізу у механізмі управління;<br>6. Безперервний моніторинг та адаптація.                         |
| Балдинюк В.М.                  | Системний підхід            | 1. Конкурентоспроможність як динамічна, стратегічна категорія;<br>2. Інтеграція всіх елементів організації;<br>3. Багаторівнева система управління;<br>4. Управління через загальні функції;<br>5. Підсистеми: управлінська, постачальна, керована, зовнішнього впливу;<br>6. Орієнтація на стійкість, адаптивність і стратегічну гнучкість.          |

*Джерело:* складено автором за джерелами [1; 3; 14].

Узагальнюючи проаналізовані підходи, конкурентоспроможність підприємства постає як складна, багатофакторна та динамічна категорія, що вимагає стратегічного й системного управління. Спільним для сучасних концепцій є орієнтація на безперервний моніторинг ринкових змін, гнучке прийняття рішень та активне використання інтелектуального й інноваційного

потенціалу. Актуальні наукові підходи інтегрують елементи системного, ситуаційного й інноваційного мислення, що може слугувати основою для формування ефективної моделі управління конкурентоспроможністю.

## 1.2 Специфіка менеджменту та чинники конкурентоспроможності книговидавництва

Менеджмент книговидавництва відрізняється поєднанням творчого та виробничо-комерційного процесів. Видавець, створюючи книгу, має чітко визначити свою цільову аудиторію, її потреби й очікування, а також кон'юнктуру книжкового ринку. На цій основі формуються видавничі стратегія та конкурентні переваги і самої продукції, і видавництва в цілому. Неможливо забезпечити успішну видавничу діяльність без цілеспрямованого внутрішнього менеджменту, здатного організувати взаємодію між творчими працівниками та каналами виробництва і реалізації книжкової продукції [47, с. 24]

Особливістю книжкової справи є подвійна природа продукту: з однієї сторони книга – це товар зі своїми характеристиками, життєвим циклом та ринком збуту, з другої – продукт духовної творчості, що задовольняє інформаційні й культурні потреби читачів. Тому менеджмент видавництва передбачає врахування специфіки інтелектуального контенту: пошук і залучення перспективних авторів, дотримання якості редагування та оформлення видань, а також гнучкість щодо сучасних форматів (електронні книги, інтерактивні продукти). Важливо також удосконалювати маркетинг: формувати інноваційну модель книжкового маркетингу, яка трансформується порівняно із загальноприйнятими стандартами бізнесу [34]. Одночасно необхідно ефективно поєднувати ці творчі складники з виробничими процесами – плануванням видання, контролем за собівартістю, логістикою друкарських послуг та розповсюдженням книг.

Операційний менеджмент у книговидавництві передбачає планування та контроль виробничих процесів, управління запасами сировини і готової продукції, а також оптимізацію витрат і підтримання якості. В умовах високої матеріаломісткості видавничої сфери ефективне управління цими ресурсами є критичним. У видавничій діяльності матеріальні витрати становлять понад 52 % операційних витрат [42, с. 11], що вимагає впровадження суворого контролю за закупівлями та запасами, гнучкого планування тиражів і використання технологій, що знижують обсяг залежності від великих партій продукції.

Управління сучасним видавництвом як складною організаційною системою базується на реалізації чотирьох базових управлінських функцій: планування, організації виконання, мотивації персоналу та контролю. Кожна з них виконує окрему роль в забезпеченні стабільного функціонування підприємства та формуванні його конкурентоспроможності. [46, с. 51-53]. У таблиці 1.3 подано сутність і ключові характеристики кожної з управлінських функцій у контексті книговидавничої справи.

Таблиця 1.3 – Управлінські функції книговидавничої справи

| <i>Функції</i> | <i>Сутність</i>                                                                                  | <i>Ключові аспекти реалізації</i>                                                                               |
|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Планування     | Визначення цілей діяльності видавництва, прогнозування попиту, потреб у ресурсах та методів дій. | Стратегічне, тактичне й оперативне планування; аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників; адаптація до змін.       |
| Організація    | Координація виконавців, ресурсів і процесів для досягнення запланованих результатів.             | Розподіл завдань і відповідальності; узгодження дій структурних підрозділів; забезпечення ресурсної бази.       |
| Мотивація      | Створення стимулів для ефективної праці працівників і реалізації поставлених завдань.            | Використання матеріальних і нематеріальних стимулів; підтримка творчих ініціатив; орієнтація на потреби кадрів. |
| Контроль       | Оцінка відповідності досягнутих результатів встановленим планам і нормативам.                    | Систематичний моніторинг; аналіз відхилень; коригувальні заходи; функціонування системи внутрішнього обліку.    |

*Джерело:* складено автором за джерелом [46, с. 51-53].

Особлива увага приділяється постійному аналізу як поточних результатів, так і конкурентного середовища: видавництво має безперервно відстежувати конкурентоспроможність своїх видань та позиціонування на ринку, прогнозувати майбутні тенденції попиту [46, с. 121]. Саме через такі управлінські рішення формується конкурентоспроможність видавництва.

Організаційні методи управління видавництвом передбачають формування оптимальної структури підприємства та розподіл функцій управління. Організаційна структура сучасного видавництва може набувати різних форм залежно від моделі управління, розміру підприємства, кількості засновників і масштабу діяльності. У практиці книговидавництва найпоширенішими є гнучкі моделі, у яких функціональні напрями – підготовка контенту, виробничі процеси, маркетинг, фінансове управління – закріплюються за окремими менеджерами або структурними підрозділами. У разі індивідуального управління вся відповідальність покладається на керівника або власника, який координує ключові напрями діяльності, залучаючи фахівців на проєктній або постійній основі. Якщо ж видавництво має кількох засновників, управління може будуватися на принципі колегіального розподілу функцій між співорганізаторами, кожен з яких відповідає за визначену сферу.

Незалежно від моделі, ефективна структура передбачає чіткий розподіл ролей, оперативність ухвалення рішень і забезпечення внутрішньої координації між усіма ланками видавничого процесу [46, с. 111]. Організаційне управління також включає стратегічне планування: видавець повинен розробляти довгострокову концепцію діяльності, розподіляти ресурси між видавничими програмами, а також налагоджувати ефективні бізнес-процеси: ланцюги приймання рукописів, передачу редакціям, друк й розповсюдження. Зміст функцій менеджменту спрямований на особливості видавничого виробництва та забезпечення конкурентних переваг.

Управління кадрами у видавництві враховує креативний характер роботи і професійну спеціалізацію персоналу. Передусім це підбір і розвиток

редакторів, коректорів, дизайнерів, маркетологів та інших фахівців, необхідних для реалізації видавничих проєктів. Функції управління персоналом змінюються залежно від зовнішніх умов та обсягів виробництва: відповідно трансформується організаційна структура та склад колективу. Своєчасна оцінка професійної діяльності працівників, встановлення системи кар'єрного зростання і матеріального заохочення підвищують мотивацію творчої праці і лояльність команди [46, с. 117]. У результаті видавництво створює фахову управлінську команду, що може ефективно координувати видавничий процес – від затвердження програми видань до контролю фінансових показників. Часто видавництва практикують гнучку модель зайнятості: співробітники залучаються за контрактами на конкретні проєкти, що знижує витрати на штати і забезпечує оперативність у видачі продукції.

Маркетинг у книговидавництві спрямований на дослідження попиту читачів і просування книжкової продукції на ринку. Ключові задачі маркетингу: визначити свій сегмент ринку і цільову аудиторію, встановити цінову політику і канали збуту, організувати рекламні кампанії і стимулювання продажів. Для цього потрібно постійно проводити аналітичні дослідження: вивчати структуру ринку, конкурентний асортимент, читацькі уподобання. Функція збуту полягає у створенні цілісної системи доведення книг від виробника до кінцевого споживача, що включає товарну політику і ціноутворення [46, с. 120]. Важливо, що в конкурентному середовищі видавництво має враховувати динаміку попиту й оперативно коригувати маркетингові плани.

Система управління якістю у книговидавничій справі ґрунтується на стандартизації виробничих процесів і редакційних процедур. Стандартизація видавничої діяльності сприяє скоординованій взаємодії всіх ланок (редакція, коректура, верстка, друк) і є важливою складовою системи управління якістю продукції [46, с. 47]. Стандарти книговидання (технічні та нормативні документи) регламентують параметри макетів, шрифтове оформлення, оформлення вихідних даних, що унеможливорює випадкові помилки та

підвищує довіру читача. У такий спосіб видавництво забезпечує стабільно високий рівень книжкової продукції. Крім того, якість кінцевого продукту залежить і від добору рукописів: відбір цікавих тем, робота з відомими авторами тощо створюють «контентну» конкурентоспроможність видань.

Управління видавничим портфелем охоплює координацію усіх рукописів і проєктів, які проходять різні стадії підготовки до друку. Ефективна видавнича стратегія передбачає план руху видань між цими стадіями таким чином, щоб забезпечити безперервний випуск книг заданих обсягів [46, с. 64]. Особливою складовою управління портфелем є діяльність з авторського права та договірної бази. Авторське право визначає порядок, за яким автор може забороняти або дозволяти використання свого твору [46, с. 47], тому видавець повинен ретельно оформлювати договори з авторами. Належне врегулювання авторських прав і умов роялті сприяє правомірному тиражуванню видань і зміцненню довіри з боку авторів та читачів.

В комплексі вищенаведені складові менеджменту формують його конкурентоспроможність. Організаційні та кадрові рішення забезпечують ефективне функціонування видавництва як підприємства, маркетингові та якісні заходи стимулюють попит і зміцнюють ринкові позиції. Урахування цих чинників сприяє успішній реалізації видавничих проєктів і зміцненню позицій книговидавців на книжковому ринку.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА У КНИГОВИДАВНИЧІЙ СПРАВІ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УПРАВЛІННЯ

### 2.1 Управління конкурентоспроможністю у світовій книговидавничій практиці

Світовий ринок книг демонструє стійке зростання, незважаючи на економічні та соціальні виклики останніх років. За оцінками галузевих аналітиків, розмір глобального книжкового ринку у 2024 р. перевищував 97 млрд дол. США з прогнозом зростання до 100–108 млрд до 2025–2029 р. Причинами цього є підвищений попит на освіту, культурну спадщину та розваги, розвиток дистрибуційних каналів і вдосконалення інтелектуальних прав [52].

Сучасний етап розвитку світової книговидавничої галузі характеризується динамічним зростанням цифрових форматів, зокрема електронних та аудіокниг, що є наслідком цифрової трансформації споживання контенту. Очікується, що до кінця десятиліття саме ці цифрові формати будуть драйверами зростання, компенсуючи скорочення традиційного друку [52]. У розвинених країнах частка цифрових форматів та пов'язані з ними доходи вже досягли значних показників. Так, у США на частку цифрових форматів у 2023 р. припадало 16% загального доходу книговидавничої галузі, що на 6,3% більше, ніж роком раніше [50, с. 10]. Водночас у Північній Європі (Фінляндії, Норвегії, Швеції) цифрові та аудіоформати у 2022 р. становили 47,5–51,8% нових назв, що свідчить про глибоку цифровізацію контенту (Рис. 2.1). На противагу цьому, у країнах Європейського Союзу зберігається домінування друкованих видань: у 2023 році лише 7,2% громадян ЄС здійснювали онлайн-покупки електронних книг, що приблизно вдвічі менше порівняно з придбанням паперових [61]. Така варіативність у показниках свідчить про те, що процес трансформації книговидавничих ринків відбувається нерівномірно

та формується під впливом локальних культурних традицій, економічних умов і моделей споживання.

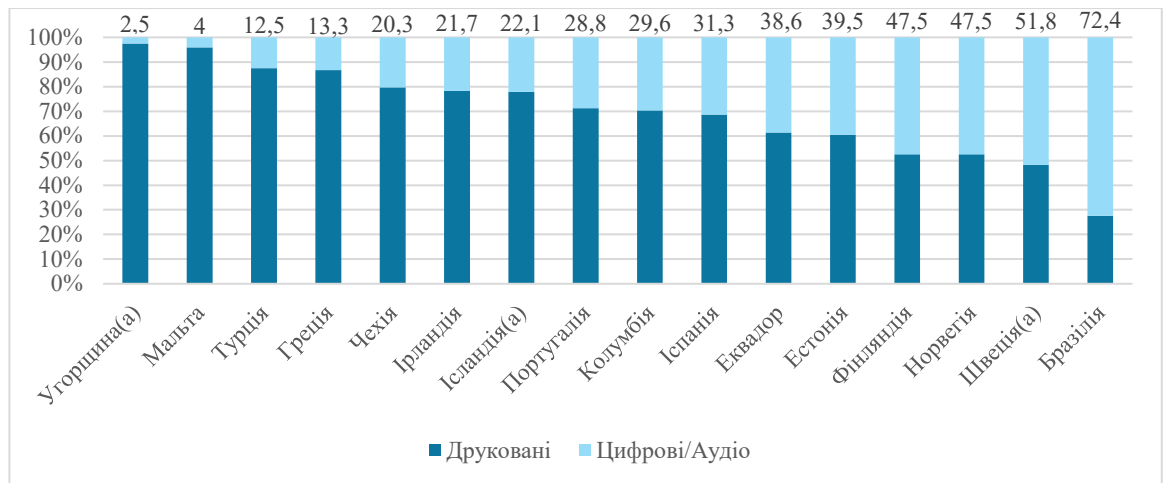


Рисунок 2.1 – Розподіл назв, опублікованих у торговельному та освітньому секторах за форматом, 2022

*Джерело:* перекладено рис. з англ. автором [65].

Згідно з даними GfK та Nielsen, зростання книжкового ринку у 2023–2024 роках зумовлене підвищеним попитом на художню літературу. Важливу роль у цьому відіграв розвиток соціального медіамаркетингу, особливо на TikTok (BookTok), де формуються нові читацькі тренди [56]. У Китаї подібні відеоплатформи стали другим за обсягами каналом продажу книжок, що підкреслює значення цифрових каналів збуту [53]. Електронна комерція (Amazon, Alibris, китайські онлайн-магазини) та сервіси аудіокниг дають видавцям змогу оперативно виходити на міжнародні ринки. Видавництва активно використовують соцмережі та онлайн-спільноти читачів: популярні літературні подкасти, блоги, відеоогляди, вплив блогерів на TikTok і YouTube. Водночас традиційні книжкові ярмарки, як-от Лондонська, Франкфуртська – залишаються ключовими платформами для інтернаціоналізації прав і співпраці.

Найбільші проблеми галузі зараз пов'язані з жорсткою ціновою конкуренцією, онлайн-ритейлери та промоакції стискають маржі видавців, а також зі зростанням витрат на логістику, транспортування і сировину,

викликане інфляцією та війнами: у Німеччині витрати на папір у 2022 зросли на 52% [55]. Особливо гострим є піратство: за даними MUSO, у 2022–2023 рр. відвідуваність сайтів з нелегальним контентом зросла на 26,6% (до 60,8 млрд відвідувань за рік), причому найбільший світовий попит на піратські книги – у США (12,8% відвідувань) та Японії (6,8%). За 5 років попит на піратські видання зріс майже на 190% [31], що кидає виклик захисту авторських прав в епоху інтернету.

У більшості країн світу держава активно підтримує книговидавничу галузь через податкові, фінансові та регуляторні механізми, спрямовані на збереження культурного розмаїття та стримування монополізації ринку. Зокрема, у країнах ЄС застосовуються знижені ставки ПДВ на книги: у Франції, Іспанії – 5,5–10%, у Німеччині – 7%, а з 2020 р. у Великій Британії електронні книги звільнені від ПДВ, що стимулює розвиток легального цифрового ринку. У державах із фіксованими цінами на книги запобігають надмірному розпродажу та підтримують роздріб, втім це стримує цінову конкуренцію.

Також поширеною є практика грантової підтримки: у Франції надаються субсидії на переклади, у Німеччині – фінансуються закупівлі бібліотеками, у Нідерландах та Ізраїлі діють фонди підтримки експорту літератури. Додатковими механізмами виступають законодавчі гарантії для авторів (права на гонорари за бібліотечні позички, обов’язковий примірник) та державні замовлення на освітню літературу. Усі заходи спрямовані на підтримку незалежного книговидання в умовах високої концентрації ринку, де провідні видавничі групи інтегровані у великі медіаконгломерати.

У контексті виявлених тенденцій розвитку світового ринку книговидавничої продукції доцільним є звернення до практичного досвіду провідних міжнародних видавництв, які демонструють результативні стратегії управління конкурентоспроможністю. Стислу характеристику діяльності світових видавництв наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Характеристика діяльності провідних видавництв світу

| Видавництво<br>(країна/region)                                               | Спеціалізація                                                      | Ринкова присутність                                                                                               | Річний<br>дохід,<br>млрд                 | Темп<br>зрост. |
|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|----------------|
| 1. Penguin Random House<br>(Bertelsmann,<br>Німеччина/США)                   | Художня,<br>нехудожня<br>література<br>(англомовний<br>ринок)      | Глобальна присутність:<br>дочірні компанії в США,<br>Великій Британії, Іспанії,<br>Латинській Америці та<br>Азії. | За 2024<br>рік:<br>€4,91<br>(~\$5,31)    | +8,5%          |
| 2. Hachette Livre<br>(Lagardère<br>Publishing, Франція)                      | Художня,<br>освітня<br>література,<br>partworks,<br>настільні ігри | Лідер у Франції; 2-е місце<br>у Великій Британії; 3-є в<br>Іспанії; 4-е в США<br>(торгове книговидавництво)       | За 2024<br>рік:<br>€2,87<br>(~\$3,11)    | +2,2%          |
| 3. HarperCollins<br>(News Corp, США)                                         | Художня,<br>нехудожня<br>література                                | Присутність у понад 18<br>країнах: сильні позиції в<br>США, Великій Британії,<br>Канаді, Індії та Австралії       | За 2024<br>рік:<br>\$2,09                | +6%            |
| 4. Macmillan<br>Publishers<br>(Holtzbrinck,<br>Німеччина/Велика<br>Британія) | Художня,<br>освітня<br>література                                  | Глобальна присутність:<br>сильні позиції в США,<br>Великій Британії та<br>Німеччині                               | За 2021<br>рік:<br>€1,16<br>(~ \$1,37)   | +11,5%         |
| 5. Shueisha (Японія)                                                         | Манга<br>(журнали<br>Shonen Jump)                                  | Лідер на ринку манги;<br>основна діяльність у<br>Японії з обмеженою<br>міжнародною<br>присутністю                 | За 2023<br>рік:<br>¥209,68<br>(~\$1,36)  | +7,4%          |
| 6. Bonnier Books<br>(Швеція)                                                 | Художня,<br>дитяча,<br>нехудожня<br>література,<br>аудіокниги      | Присутність у<br>Скандинавії, Великій<br>Британії, Німеччині та<br>Польщі                                         | За 2023<br>рік:<br>SEK 8,03<br>(~\$0,77) | +8,3%          |

Джерело: складено автором за джерелами [51; 57; 59; 62; 64; 66].

Прикладом масштабної індустріальної стратегії є PRH, що входить до складу німецького медіаконгломерату Bertelsmann і утримує позиції найбільшого видавця у світі завдяки диверсифікованому асортименту, вищим цінам продажу та численним імпринтам, кожен з яких підтримується потужними локальними брендами. Активна М&А-стратегія, що включала понад десять угод у 2023 р., істотно зміцнила ринкові позиції та каталоги компанії [23]. У 2024 р. PRH провів внутрішню реорганізацію, що сприяло зростанню EBITDA до €739 млн переважно за рахунок одночасного збільшення доходів і зниження операційних витрат [54]. Значний внесок у

фінансовий результат зробило зростання продажів електронних та аудіокниг: власний підрозділ Penguin Random House Audio інвестував у студії звукозапису та розвиток цифрових платформ, що дозволило розширити присутність у сегменті аудіоконтенту й успішно протидіяти піратству. Глобальна модель управління PRH базується на економії масштабу та інтеграції ресурсів, досвіду й каталогів придбаних активів, що забезпечує суттєві конкурентні переваги великої видавничої корпорації.

Hachette Livre, третій за масштабами конгломерат у складі Lagardère Group, вирізняється децентралізованою моделлю управління, побудованою як федерація автономних імпринтів. Кожен імпринт зберігає відповідальність за творчий процес та авторське портфоліо, що стимулює креативність і внутрішню конкуренцію, водночас централізовані служби, – від цифрової стратегії до дистрибуції та закупівель, – забезпечують узгодженість дій і вигоди від масштабів [57]. Портфель Hachette Livre охоплює всі ключові сегменти книжкового ринку, причому новинки майже одночасно виходять в електронному форматі у Франції, Великій Британії та США. Компанія також розвиває суміжні напрями – настільні ігри й преміальну паперову продукцію, та приділяє значну увагу екологічним ініціативам. Завдяки комбінуванню творчої автономії імпринтів і централізованих бізнес-функцій компанія утримує високу конкурентоспроможність на різних ринках, поєднуючи індивідуальні творчі підходи з узгодженими глобальними стратегіями.

HarperCollins у 2024 р. реалізував комплексну стратегію цифрової трансформації та оптимізації бізнес-процесів, що привело до зростання EBITDA на 61 % завдяки суттєвому збільшенню продажів електронних аудіокниг, які принесли на 18 % більше виручки, ніж попереднього року [59]. Важливим кроком стало оптимізування логістики – скорочення складських залишків і повернень підвищило операційну ефективність. У рамках реструктуризації компанія об'єднала функції продажів, маркетингу та ліцензування, закрила низку менш прибуткових імпринтів і реорганізувала дитячий підрозділ для концентрації на перспективних проєктах. Поєднання

цифрової експансії, партнерств із платформами типу Spotify та раціоналізації витрат сприяло зростанню конкурентних позицій HarperCollins без потреби в масштабних зовнішніх угодах.

Macmillan, що належить групі Holtzbrinck, протягом 2023–2024 рр. демонструє стабільне органічне зростання без значних реструктуризацій. Продажі компанії зросли на 18 % у першій половині 2024 р. завдяки успішним новинкам, ретельній роботі з беклістом і збільшенню продажів аудіокниг і електронних форматів [58]. Власна дистрибуційна служба посилила операційну незалежність Macmillan і забезпечила додаткові джерела доходів. Попри загалом цифрові тенденції, компанія продовжує інвестувати в друковану продукцію: за останнє десятиріччя обсяг друку подвоївся, а запуск імпринту Fabelistik з «колекційними» виданнями підкреслив увагу до преміального сегмента. Такий підхід, що спирається на органічне зростання після попередньої реструктуризації, забезпечує Macmillan стійку конкурентоспроможність із помірним ризиковим профілем.

Shueisha, провідне японське видавництво манги, реалізує специфічну цифрову й глобалізаційну стратегію через платформу MANGA Plus, що надає безкоштовний доступ до нових глав одночасно з виходом у Японії багатьма мовами [49]. Ця модель спрямована на розширення міжнародної аудиторії та боротьбу з піратством. Залучення редакторів безпосередньо до управління сервісом забезпечує збереження автентичності бренду Shonen Jump. Окрім того, Shueisha інвестує в медіаплатформи, створивши у 2021 р. консорціум для дистрибуції аніме через REMOW та, спільно зі Sumitomo Corporation, запустив безкоштовний SVOD-сервіс для розширення глобальної мережі дистрибуції [63]. За рахунок інтеграції контенту в різні медіа-платформи Shueisha забезпечує монетизацію за межами традиційного продажу коміксів і мінімізує втрати через нелегальне поширення.

Bonnier Books, шведська сімейна видавнича група з міжнародною присутністю в Скандинавії, Німеччині та Великій Британії, обрала стратегічний курс довгострокового збалансованого зростання, поєднуючи

децентралізовану модель управління з інтенсивною цифровізацією [51]. Кожен регіональний підрозділ зберігає високу автономію, тоді як материнська компанія координує фінансову підтримку, сприяє операційній синергії та задає стратегічний курс. Акцент робиться на впровадженні аналітичних інструментів, включно з AI-технологіями, а також на подальшому розширенні через поглинання, зокрема придбання Bonnier Media Deutschland. Значну роль відіграють підписні сервіси (+Allt, Readly) і інвестиції в цифрові продукти, такі як аудіосервіс BookBeat, який у 2024 р. зафіксував 21-відсоткове зростання доходів. Підтримка свободи слова й екологічні ініціативи сприяють формуванню довіри до бренду на довгостроковій основі.

Аналіз стратегій провідних світових видавничих домів показує кілька ключових підходів до збереження конкурентоспроможності. Великі гравці використовують масштаби та диверсифікацію: злиття та поглинання, яке дає змогу швидко розширювати ринкові частки, формувати ширші каталоги й досягати економії масштабу; велика кількість ліцензій різних жанрів та мов, що дозволяють розподіляти ризики і підтримувати стійке фінансове зростання. Децентралізована модель сприяє творчій автономії підрозділів, одночасно використовуючи централізовані сервіси для цифрової стратегії, дистрибуції й закупівель, що забезпечує узгодженість дій і вигоди від масштабів. Органічне зростання та оптимізація внутрішніх процесів доводять, що реструктуризація, оптимізація логістики та розвиток власних дистрибуційних каналів можуть забезпечити зростання фінансових показників без потреби в масштабних зовнішніх угодах. Усі компанії активно розвивають цифрові напрями: електронні й аудіокниги зростають у продажах, створюються власні цифрові платформи та інвестиції у стримінгові сервіси, що свідчить про необхідність адаптуватися до зміни звичок читачів і технологічних тенденцій.

З іншого боку, не всі стратегії однаково ефективні в кожному контексті. Великі міжнародні придбання підвищують ринкову владу, але можуть викликати антимонопольні проблеми. Орієнтація на цифрові формати вимагає одночасних інвестицій у технології та маркетинг, що не завжди виправдано на

невеликих ринках. Для адаптації цих підходів до українських реалій потрібно врахувати масштаб і специфіку ринку.

## 2.2 Аналіз зовнішніх факторів впливу та стану книговидавничого ринку України

За даними Книжкової палати України та досліджень Українського інституту книги, український книговидавничий ринок демонструє помірне зростання після різкого падіння у 2022 році (Рис. 2.2).

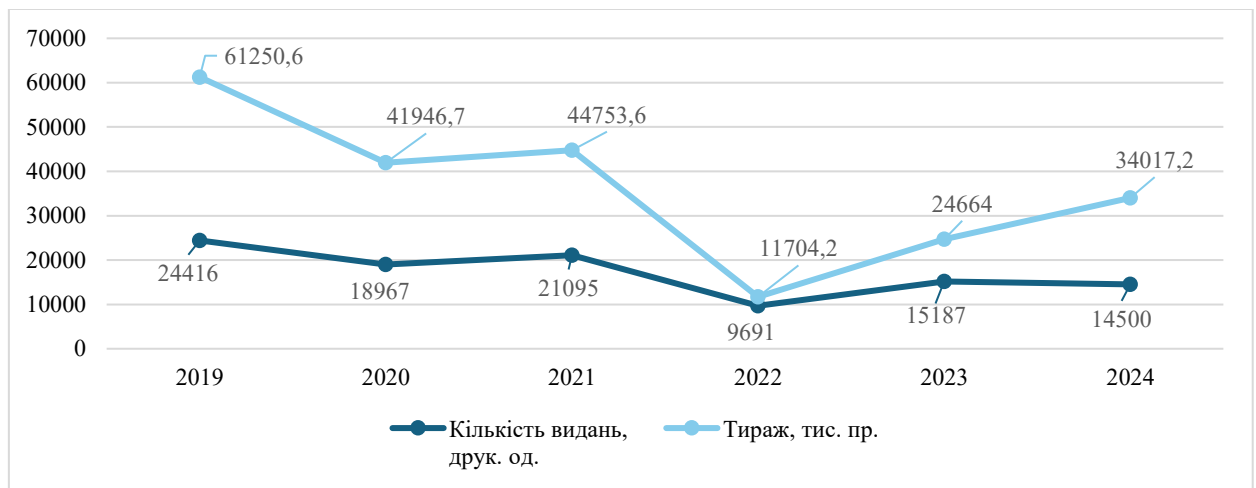


Рисунок 2.2 – Динаміка книговидавань України за 2019-2024 р.

*Джерело:* складено автором за джерелом [26].

Нагальні тенденції ринку – поступове відновлення обсягів після воєнного спаду та перехід на випуск книжок переважно українською мовою. Так, у 2024 р. 86,9% назв книжок видано українською, лише 3,3% – російською, решта – іншими мовами [26]. У 2023 р. українські видавництва суттєво покращили свої фінансові результати: загальний виторг зріс удвічі порівняно з кризовим 2022 р. і перевищив рівень 2021 р. більш ніж на третину, становивши – 6,56 млрд гривень. Проте, обсяги тиражів залишаються суттєво нижчими від довоєнного показника 2021 р., що свідчить про зростання цін як основний чинник фінансового відновлення [40].

Ринок книговидання в Україні має високий рівень концентрації: більшість суб'єктів – це малі видавництва з незначною часткою продажів, тоді як основний обсяг реалізації зосереджений у небагатьох великих компаній. За даними УІК, лише 7% постачальників забезпечують 70% продажів, що свідчить про домінування великих гравців у галузі [30]. Це підтверджується і динамікою відновлення після кризи: у 2023 р. великі видавництва виявилися стійкішими – серед «першої сотні» (виторг понад 4 млн грн) лише 19 учасників мали гірші результати, ніж у 2021 р., тоді як у «другій сотні» (виторг 0,8 – 4 млн грн) таких було вже 44 (Рис. 2.3).

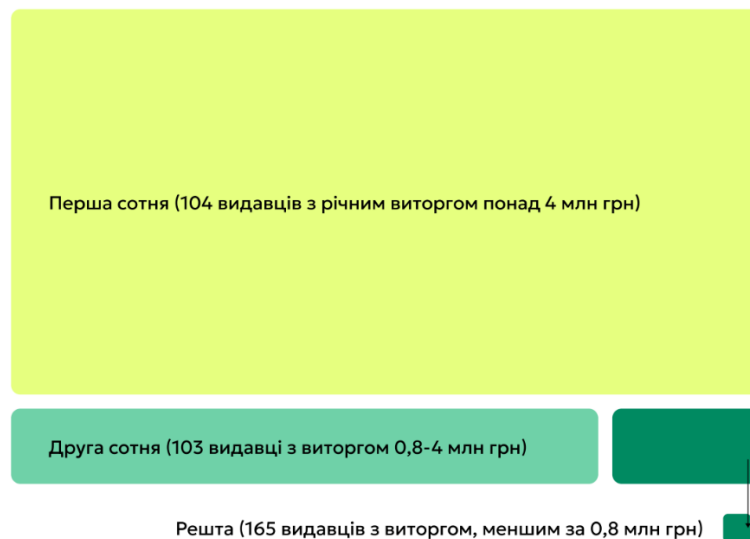


Рисунок 2.3 – Порівняння динаміки фінансових результатів видавництв за рівнем виторгу у 2021–2023 рр.

*Джерело:* [40].

Вітчизняний ринок книговидання зазнає комплексного впливу численних факторів. Найважливішим чинником є війна, що зумовила порушення логістики, втрату інфраструктури та евакуацію багатьох малих і середніх видавництв. Зруйновано близько третини друкарських потужностей, зокрема одну з найбільших – друкарню «Фактор-Друк», що спричинило дефіцит виробничих ресурсів і загрозу скорочення тиражів без належного відновлення [20]. За даними опитування «Читомо» (2022 р.), пошкоджень зазнали до 22% офісів і складів видавництв, що змусило компанії змінювати

бізнес-процеси й логістику [15]. Крім того, зберігається дефіцит друкарського паперу: ще у 2021 р. за потреби у 60 тис. тон імпорту галузь отримала лише третину від необхідного обсягу, а у 2022 р. ситуація ускладнилася зростанням цін на енергоносії та наслідками війни. У результаті собівартість однієї книжки зросла майже вдвічі [36].

Також спостерігається гострий кадровий дефіцит у видавничій галузі: частина фахівців мобілізована або виїхала за кордон. Критичною є нестача спеціалістів у сферах, де необхідне знання робочої англійської. Кадрову стабільність ускладнює й те, що технічний персонал друкарень не підлягає бронюванню, а залучення фахівців з-за кордону обмежене через невизначений податковий статус і розрив між українською оплатою та закордонними витратами. Крім того, відсутність ефективного контролю за дотриманням встановлених державою ставок оплати, зокрема перекладацьких, спричиняє демпінг і зниження якості послуг [13].

Економічні фактори пов'язані насамперед з інфляцією, низькою купівельною спроможністю населення та високими витратами. Хоча загальний наклад книжок виріс, середній читач суттєво скоротив споживання: у 2022 р. видано лише 0,23 книги на душу населення, такий рівень споживання є наслідком скорочення ВВП та падіння доходів населення, проте і до 2020 р. цей показник був недостатнім і становив менше ніж 0,5 [49]. Окрім цього, обставини змусили видавництва скоротити частку портфелів, що також знижує прибутковість та ускладнює асортимент. Зростання вартості книг зменшує потенційний ринок. Водночас внутрішній попит забезпечують програми державних закупівель, які були відновлені у 2023 р.: 38% книжкової продукції 2023 р. – це підручники, оплачувані за держзамовленням, це забезпечує стабільний дохід, але для окремих видавців [40].

Вплив державної підтримки та регулювання є критично важливим у галузі. З одного боку, держава підтримує видавців – ухвалено законопроект №11251, який передбачає субсидії книгарням та видачу книжкових сертифікатів [33]. З іншого – експерти відмічають, що залишаються проблеми

з ефективністю реалізації цих ініціатив. Зокрема, спостерігається неврегульованість ринку, демпінгова конкуренція, відсутність стабільного фінансування вже затверджених інструментів підтримки. Програма компенсацій орендної плати також викликає дискусії, бо потенційно сприяє насамперед великим мережам, тоді як незалежні книгарні, особливо в малих містах, залишаються поза межами підтримки [13]. Законодавчо заборонено імпорт і розповсюдження книжок із держави-агресора, Республіки Білорусь, тимчасово окупованої території України [32]. Це призвело до майже повного зникнення легальних та доступних російськомовних видань із українського ринку та зміни конфігурації конкуренції, що стимулює інтерес до української книги та дозволяє навіть малим видавцям знаходити нішу. Проте, наявні інструменти державної підтримки часто не враховують їхніх потреб або не мають належного фінансування, що ставить під загрозу сталість цього сегмента.

Важливу координаційну роль у розвитку книжкової галузі України відіграє Український інститут книги (УІК) [16]. Установа проводить маркетингові дослідження, організовує національні події (Книжковий Арсенал, Форум видавців), а також залучає міжнародне фінансування, зокрема через участь у виставках, як-от Лейпцизький книжковий ярмарок. У відповідь на виклики війни активізувалася європейська інтеграція: УІК долучився до консорціуму EURead, що сприяє обміну досвідом між країнами. Одним із важливих інструментів міжнародного просування стала програма Translate Ukraine, започаткована у 2020 р. Вона передбачає часткове або повне відшкодування витрат на переклади творів українських авторів іноземними мовами. У 2024 р. реалізовано 80 перекладів – на 19 більше, ніж торік, що свідчить про зростання інтересу до української культури та про ефективність державної стратегії культурної дипломатії [9]. Водночас однією з ключових перешкод залишається неврегульованість авторського права: відсутність чіткої нормативної бази ускладнює співпрацю між видавцями та перекладачами й стримує розвиток міжнародного партнерства [13].

Попри зростання часу, проведеного онлайн, переважна частина українських регулярних читачів у 2024 році обирає друковані книги – 37% проти 18% для електронних та 17% для аудіокниг [9]. Проте нижчий попит на цифрові формати може бути пояснений обмеженою пропозицією на ринку та відсутністю україномовних видань. Разом з цим ринок потерпає від піратства, у вільному обігу перебувають несанкціоновані паперові, електронні та аудіокниги, зокрема у форматі YouTube-начиток і контрафактних російських та іноземних видань. Такі практики знижують прибутковість легальних видавництв і підкріплюються низьким рівнем розуміння важливості захисту інтелектуальної власності [13].

Розвиток цифрового середовища стимулює видавництва до активної онлайн-присутності. Вони використовують електронні каталоги, блоги, аудіосервіси, соціальні мережі та діджитал-маркетинг, зокрема через співпрацю з блогерами й проведення онлайн-марафонів. Одночасно відкриваються нові фізичні формати – книгарні-кав'ярні, тематичні події та простори для популяризації читання, що створює додаткові точки контакту зі споживачами. Проте наразі спостерігається низька насиченість ринку фізичними крамницями. Дефіцит читальних просторів і книгарень відчутний особливо в регіонах: за оцінками експертів їх бракує у районних центрах і малих містах [20].

Узагальнюючи вплив зовнішніх факторів на розвиток книговидавничої галузі України, доцільно провести SWOT-аналіз, який дозволяє систематизувати наявні загрози, можливості, сильні та слабкі сторони ринку (Табл. 2.2). Такий підхід створює підґрунтя для формування ефективних стратегій розвитку на перетині внутрішнього потенціалу та зовнішніх викликів. Зокрема, поєднання сильних сторін із наявними можливостями відкриває перспективи для зростання і розвитку у галузі, а ідентифікація загроз у поєднанні з вразливими місцями дозволяє розробити стратегії захисту і мінімізації, спрямовані на забезпечення стабільності й

конкурентоспроможності у книговидавництві в умовах динамічного середовища.

Таблиця 2.2 – Матриця SWOT книговидавничого ринку України

|                                                                                                                                                                                                                                                      | <i>Можливості (Opportunities)</i><br>1. Розвиток цифрових каналів збуту;<br>2. Розширення експортного потенціалу через переклади;<br>3. Розширення нішевого книжкового ринку;<br>4. Створення нових форматів взаємодії з читачем.                                                                                                                  | <i>Загрози (Threats)</i><br>1. Військові дії та ризик подальшої дестабілізації;<br>2. Піратство та нелегальний ринок;<br>3. Нестабільність державного фінансування;<br>4. Домінування великих гравців над малими видавництвами.                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Сильні сторони (Strengths)</i><br>1. Високий попит на україномовну продукцію;<br>2. Підтримка держави (закупівлі, законодавчі ініціативи);<br>3. Активна роль УІК та участь у міжнародних програмах;<br>4. Стабільний інтерес до друкованих книг. | <i>Стратегія зростання</i><br>1. Випуск нішевих серій українською для різних аудиторій;<br>2. Використання держпідтримки для розвитку е-комерції та цифрових форматів;<br>3. Залучення міжнародних партнерств для експорту української книги;<br>4. Розвиток книжкових клубів, івентів, колаборацій і інтерактивних просторів.                     | <i>Стратегія захисту</i><br>1. Розвиток україномовного контенту та легальних цифрових платформ з інтерактивними сервісами;<br>2. Диверсифікація фінансування: гранти, спонсорство, краудфандинг;<br>3. Залучення міжнародної підтримки та просування книги як інструменту культурної стійкості;<br>4. Посилення малих видавництв через партнерство з книгарнями, бібліотеками та онлайн-продаж. |
| <i>Слабкі сторони (Weaknesses)</i><br>1. Втрата друкарських потужностей;<br>2. Кадровий дефіцит;<br>3. Низька купівельна спроможність;<br>4. Висока собівартість виробництва;<br>5. Нерозвиненість книгарень у регіонах.                             | <i>Стратегія розвитку</i><br>1. Цифровізація продукту як відповідь на втрату друкарських потужностей та високу собівартість;<br>2. Залучення фахівців через міжнародні програми та дистанційну співпрацю;<br>3. Створення доступних нішевих продуктів для малозабезпечених аудиторій;<br>4. Запуск мобільних точок, подій у співпраці з громадами. | <i>Стратегія мінімізації</i><br>1. Резервна інфраструктура друку;<br>2. Навчання та утримання персоналу через партнерства та гнучкі умови;<br>3. Бюджетні формати та антипіратські механізми для зниження ризиків;<br>4. Скорочення витрат на фізичну присутність;<br>5. Оптимізація витрат: ко-видавництво, print-on-demand, онлайн-продаж.                                                    |

Джерело: складено автором.

### 2.3 Аналіз та оцінка менеджменту українських книговидавництв у контексті конкурентоспроможності

У цьому підрозділі ставиться за мету провести системний огляд внутрішніх факторів, що визначають здатність вітчизняних видавництв успішно функціонувати на сучасному книжковому ринку, а також виявити сильні та слабкі сторони українських видавництв в управлінні конкурентоспроможністю. Для аналізу обрано три видавництва: «Віват», «Віхола», арт-видавництво «Небо». Вибір обґрунтовано прагненням охопити широкий спектр організаційно-економічних моделей і продуктових стратегій. У табл 2.3 представлено стислу характеристику видавництв.

Таблиця 2.3 – Стисла характеристика українських видавництв

| Назва                     | Заснування                                                                                                                                                     | Рік  | Місто  | Ніша                                                |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|--------|-----------------------------------------------------|
| 1. Віват                  | Створено шляхом злиття видавництв «Pelican» і «Аргумент-Принт» (група «Фактор»). Генеральний директор Юлія Орлова                                              | 2013 | Харків | Масове видання, що охоплює багато напрямів          |
| 2. Віхола                 | Засноване шістьма співзасновницями, колишніми менеджерками та редакторками «Нашого Формату»: І. Замоцна, О. Дубчак, І. Щепіна, М. Захарчук, В. Шелест, Н. Шнир | 2020 | Київ   | Художня та нехудожня література українських авторів |
| 3. Арт-видавництво «Небо» | Сімейне видавництво, засноване Іриною Івановою та її донькою Валерією                                                                                          | 2015 | Київ   | Ілюстрована художня та фентезійна література        |

Джерело: складено автором за джерелами [6; 8; 25].

Усі видавництва мають приватну власність і централізоване управління. Фактично рішення приймають групи засновників чи засновник-одинак. Зокрема, видавництво «Віват» є одним із найбільших гравців на українському ринку і вирізняється ефективною організаційною структурою, що базується на принципах корпоративного управління. Під керівництвом генеральної директорки Юлії Орлової діють дев'ять редакційних відділів та ключові функціональні підрозділи. Стратегічні рішення приймаються колегіально у

фокус-групі, що об'єднує керівництво, маркетологів, редакторів та PR-фахівців [27]. Видавництво впровадило систему регулярних індивідуальних зустрічей, підтримує дієву внутрішню комунікацію та спирається на цінності довіри, залученості й професіоналізму. Штат компанії налічує 212 працівників, а також значну кількість позаштатних фахівців. У 2024 році керівники команд пройшли спеціалізоване тримісячне управлінське навчання, а в умовах воєнного стану організація роботи була адаптована до гібридного формату, який планується зберегти і надалі [7]. До травня 2024 року видавництво друкувало продукцію на власній друкарні «Фактор-друк», яка входила до складу холдингу «Фактор». Втім, унаслідок російського обстрілу друкарню було знищено, що змусило «Віват» оперативно перевести поліграфічне виробництво на аутсорсинг [11].

Іншу модель організації діяльності демонструє видавництво «Віхола», де управлінські функції чітко розподілені між співвласницями. І. Замоцна відповідає за юридичні та фінансові питання, А. Дубчак – за редакційний напрям, К. Щепіна – за міжнародні зв'язки та роботу з авторами, В. Захарчук і Ю. Шнир – за маркетинг та SMM, І. Шелест – за дизайн, верстку і виробництво [9]. Така структура поєднує елементи матричної та проєктної моделей, що дозволяє ефективно координувати невелику команду – 16 осіб станом на 2024 рік [19], проте прийняття рішень у такій системі може потребувати більше часу. Значна частина діяльності тривалий час здійснювалася дистанційно. «Віхола» не має власних друкарських потужностей, і весь процес друку виконується на аутсорсингових основах. Співзасновниця видавництва І. Замоцна зазначає, що деякі типографії, з якими вони співпрацюють, замовляють нове обладнання, після того, як до них надійшли нові обсяги замовлень від видавництв, які втратили власні виробничі бази, зокрема після знищення «Фактор-друку» [11]. Основна увага в управлінні зосереджена на редакції, дизайні та проєктному менеджменті.

Арт-видавництво «Небо» (Nebo BookLab Publishing) характеризується сімейною управлінською моделлю. Власниці особисто ухвалюють стратегічні

рішення щодо видавничого портфеля і маркетингової політики, що свідчить про централізовану вертикаль прийняття рішень. На постійній основі у видавництві працює 9 осіб (станом на 2024 рік) [17], однак під кожен новий проєкт формуються тимчасові команди, що включають перекладачів, дизайнерів та інших фахівців. Це дозволяє гнучко адаптувати ресурси під потреби кожного проєкту. Операційно видавництво не має власних друкарських потужностей, тому друк організовується через партнерів, що спеціалізуються на художніх виданнях.

За даними Книжкової палати України та порталу «Читомо», видавництво «Віват» у 2024 році опублікувало 380 нових назв, що є найвищим показником серед розглянутих видавництв (Рис. 2.4). Такий результат зумовлений широким видавничим портфелем, ефектом економії на масштабах та орієнтацією на запити широкої читацької аудиторії. Продуктова стратегія поєднує бестселери й класику з новими авторами та нішевими виданнями, дозволяючи досягти балансу між масовим попитом і культурною місією.

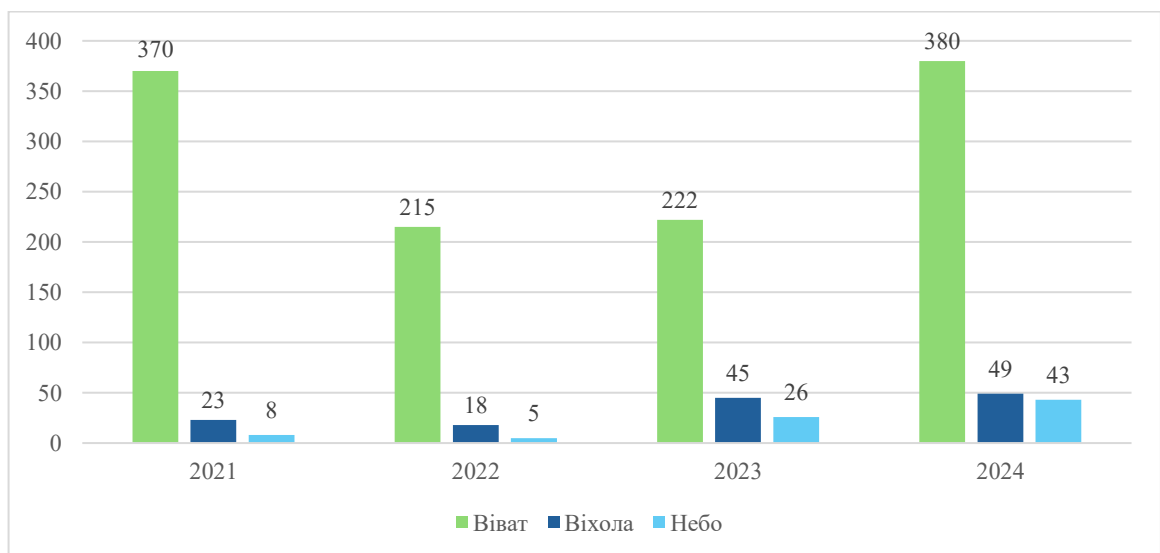


Рисунок 2.4 – Динаміка видання нових назв у видавництвах «Віват», «Віхола» та «Небо» (2021–2024 рр.)

*Джерело:* складено автором.

Інші видавництва демонструють суттєво нижчі обсяги продукції, що відображає їхню ринкову спеціалізацію. Зокрема, «Віхола» після падіння у

2022 р. показує стабільне зростання видання нових книжок. Її діяльність зосереджена на нішевій літературі виключно українських авторів – серед яких дебютанти, блогери, науковці та відомі письменники. Видавництво працює з понад 100 авторами [8]. «Віхола» виводить на ринок неширокі, але виважені продуктивні лінійки. Основна стратегія – регулярно запускати по кілька потужних новинок із одночасним розвитком серій. Видавництво «Небо» стрімко зростає порівняно з минулими роками, спеціалізуючись на візуально привабливих арт-книгах та перекладних фентезі [25]. Тривалий підготовчий цикл та складність виготовлення зумовлюють обмежений асортимент, який вирізняється естетичною цінністю та ексклюзивністю. Стратегія видавництва включає розвиток трьох напрямів: переклади світових фентезі-бестселерів, арт-видання та колекційні серії.

Різноманітність підходів свідчить про формування сегментованої конкурентної структури на книжковому ринку України. Цінова політика видавництв відповідає їхнім бізнес-моделям: «Віват» охоплює широкий діапазон цін, «Віхола» пропонує помірну ціну при високому редакційному стандарті, а «Небо» реалізує преміальну продукцію з акцентом на візуально-мистецьку складову.

Для комплексного розуміння конкурентоспроможності видавництв доцільно розглянути динаміку виторгу, що відображає комерційну привабливість продуктового портфеля та здатність видавництва залучати й утримувати покупців.

Таблиця 2.4 – Фінансові результати видавництв за 2021-2023 рр.

| Видавництво | Виторг за 2023, грн | Виторг за 2022, грн | Виторг за 2021, грн | Приріст за 2023, % до 2022 |
|-------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------------|
| 1. Віват    | 190 959 400         | 86 791 000          | 57 959 400          | 119,9                      |
| 2. Віхола   | 35 212 000          | 14 112 400          | 9 863 800           | 149,4                      |
| 3. Небо     | 1 500 100           | 1 500 100           | 3 086 600           | 0                          |

Джерело: складено автором за джерелом [40].

За три роки «Віват» демонструє стійку та високу тенденцію зростання виторгу. Одночасний випуск 380 нових назв у 2024 році свідчить про успішне

поєднання стратегії «масового асортименту» з ефектом економії на масштабі, що закріпило лідерство видавництва. «Віхола» показує навіть вищий темп зростання виторгу, хоча абсолютні обсяги значно менші. Така модель забезпечує доволі швидкий фінансовий розвиток, проте залишається вразливою до коливань ринку через обмежений продуктивний портфель. Арт-видавництво «Небо» зберігає стабільність виторгу після падіння у 2022 р., що відповідає обмеженому числу випусків. Незмінність показника виторгу також може свідчити про віддану, але невелику аудиторію, а ключовим викликом є масштабування без втрати художньої якості.

Для аналізу рівня конкурентоспроможності видавництв доцільно використати метод інтегральної оцінки. (Табл. 2.4). Варто зауважити, що для урахування різниці в масштабі, було обрано якісні показники діяльності, оцінені за шкалою від 1 до 5 (Додаток А). Аналіз показників було зроблено на основі контент-аналізу публічної інформації, інтерв'ю з представниками видавництв та огляду професійних відгуків у галузевих медіа.

Таблиця 2.4 – Інтегральна оцінка внутрішніх факторів управління конкурентоспроможністю видавництв: «Віват», «Віхола» та «Небо»

| Показник                                | Вага       | Віват | <i>Віват</i><br>(зважений бал) | Віхола | <i>Віхола</i><br>(зважений бал) | Небо | <i>Небо</i><br>(зважений бал) |
|-----------------------------------------|------------|-------|--------------------------------|--------|---------------------------------|------|-------------------------------|
| Різноманітність асортименту             | 0,15       | 5     | 0,75                           | 4      | 0,6                             | 2    | 0,3                           |
| Якість контенту та редакторської роботи | 0,20       | 4     | 0,8                            | 5      | 1                               | 4    | 0,8                           |
| Репутація бренду                        | 0,15       | 5     | 0,75                           | 4      | 0,6                             | 3    | 0,45                          |
| Рівень дистрибуції                      | 0,15       | 5     | 0,75                           | 5      | 0,75                            | 5    | 0,75                          |
| Маркетингова активність                 | 0,15       | 5     | 0,75                           | 4      | 0,6                             | 4    | 0,6                           |
| Кадровий потенціал                      | 0,10       | 4     | 0,4                            | 4      | 0,4                             | 4    | 0,4                           |
| Фінансова стабільність                  | 0,10       | 5     | 0,5                            | 5      | 0,5                             | 4    | 0,4                           |
| <i>Інтегральна оцінка</i>               | <i>1,0</i> |       | <i>4,7</i>                     |        | <i>4,45</i>                     |      | <i>3,7</i>                    |

Джерело: складено автором.

Оцінка внутрішніх факторів управління конкурентоспроможністю засвідчила різний рівень здатності розглянутих видавництв протистояти ринковим викликам. Найвищий показник у «Віват», що обумовлено широким асортиментом, високим рівнем дистрибуції та активною маркетинговою діяльністю. «Віхола», яка вирізняється якістю контенту, сильною бренд-репутацією та ефективною організаційною моделлю, проте дещо гірша оперативність через обмежені кадрові ресурси та використання аутсорсингу. «Небо» демонструє помірні результати: естетична цінність продукції формує преміальні переваги, але вузька ніша та відсутність власних виробничих потужностей стримують можливості масштабного зростання. Загалом, результат підтверджує, що ключовими драйверами конкурентоспроможності є різноманітність асортименту, маркетинг та якість редакторської роботи, тоді як обмеженість ресурсів і залежність від зовнішніх партнерів виступають основними обмежувачами подальшого розвитку.

На основі проведеного аналізу трьох українських видавництв, можна сформулювати узагальнені висновки щодо їхніх сильних і слабких сторін у сфері управління конкурентоспроможністю (Табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Сильні та слабкі сторони управління конкурентоспроможністю українських книговидавництв

| <i>Сильні сторони</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <i>Слабкі сторони</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Ефективні моделі управління. У видавництвах реалізовано різні, але функціонально дієві управлінські підходи;<br>2. Фокус на якість контенту: видавництва демонструють високу планку редакційної підготовки, дизайну та контентного наповнення;<br>3. Адаптивність до змін середовища. Незважаючи на зовнішні ризики, видавництва змогли швидко адаптувати логістику та структуру виробництва;<br>4. Чітке позиціювання на ринку. Кожне з підприємств працює у власній ніші, що дозволяє уникати прямої конкуренції й формувати ціннісні пропозиції для своєї аудиторії. | 1. Обмежені кадрові ресурси у малих видавництвах, що ускладнює масштабування проєктів та оперативне управління;<br>2. Залежність від аутсорсингових виробничих потужностей, що створює додаткові логістичні ризики;<br>3. Низький рівень фінансової масштабованості у вузькоспеціалізованих видавництвах, що обмежує їхню інвестиційну спроможність;<br>4. Ризики в оперативному управлінні: у випадку матричної моделі через тривалі узгодження; у випадку персоналізованого управління через зосередження критичних рішень у вузькому колі осіб. |

*Джерело:* складено автором.

## 2.4 Рекомендації щодо управління конкурентоспроможністю українському книговидавництву

З огляду на виявлені сильні та слабкі сторони українських книговидавництв, а також зовнішні виклики ринку, доцільно запропонувати комплекс рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю. Вони охоплюють управлінські, технологічні, маркетингові та кадрові аспекти діяльності (Табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Комплекс рекомендацій для підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю українських книговидавництв

| <i>Напрямок</i>       | <i>Рекомендації</i>                                                                                                         | <i>Очікуваний ефект</i>                            |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| Асортиментна політика | Випуск нішевих серій, серійне видання за темами, які не покривають масові гравці.                                           | Підвищення лояльності читача, зниження конкуренції |
| Якість та стандарти   | Впровадження внутрішніх редакційних стандартів, уніфікація макетів, контроль якості друку.                                  | Зменшення помилок, зростання довіри до бренду      |
| Маркетинг             | Використання аналітичних та AI-інструментів для аналізу попиту, розвиток прямих каналів збуту (email-маркетинг, соцмережі). | Зростання продажів, посилення бренду               |
| Кадровий розвиток     | Освітні партнерства, внутрішнє навчання, гранти на стажування.                                                              | Формування кваліфікованої команди                  |
| Міжнародна інтеграція | Експорт прав, співпраця з перекладачами, участь у міжнародних ярмарках.                                                     | Вихід на зовнішні ринки, диверсифікація доходів    |
| Фінансова стійкість   | Краудфандинг, партнерство з бібліотеками та іншими видавництвами. Залучення державної підтримки.                            | Розширення джерел доходів                          |

*Джерело:* складено автором.

Важливим завданням сучасного книговидавництва є формування різноманітного та конкурентоспроможного асортименту продукції. Особливо для малих і середніх видавничих структур доцільною є орієнтація на нішеві серії українською мовою, які відповідають конкретним інтересам цільової аудиторії. Ефективною стратегією є поєднання видань різного типу – бестселерів, класичної літератури, творів сучасних авторів і спеціалізованих нішевих видань, що дозволяє задовольняти масовий попит.

Ключовою умовою досягнення стійкої конкурентоспроможності є забезпечення високої якості контенту та стандартизація видавничого процесу. Запровадження редакційних стандартів і виробничих норм сприяє узгодженості усіх етапів – від перекладу та редагування до друку. Впровадження політики якості, зокрема використання стандартів управління проєктами, а також створення уніфікованих шаблонів оформлення – дозволяють мінімізувати технічні помилки, підвищити ефективність виробництва та зміцнити довіру читачів до видавництва. Системний підхід до відбору рукописів із урахуванням актуальності тематики, співпраця з відомими авторами й уважне редакційне опрацювання забезпечують так звану «контентну» конкурентоспроможність продукції.

Крім того, варто здійснювати диверсифікацію видавничого портфеля шляхом випуску серій для різних читацьких сегментів – дитячої, підліткової, фахової літератури тощо. У контексті оптимізації логістичних процесів доцільним є також впровадження технологій print-on-demand та мультитиражного друку, що дає змогу оперативно реагувати на зміни попиту та знижувати витрати на зберігання тиражів і управління запасами.

Ефективне просування видавничої продукції потребує системного підходу до дослідження ринку та гнучкого маркетингового планування. Необхідно постійно аналізувати структуру ринку, асортимент конкурентів і зміну читацьких уподобань, впроваджуючи сучасні цифрові аналітичні інструменти – зокрема CRM-системи та онлайн-опитування. Це дозволяє формувати цільові сегменти, адаптувати цінову політику та налаштовувати канали збуту відповідно до актуальних потреб аудиторії. Малим і середнім видавництвам доцільно максимально використовувати можливості цифрових каналів – власні інтернет-магазини, платформи-посередники, соціальні мережі, email-розсилки й аудіосервіси. При цьому позитивний приклад демонструє видавництво *Macmillan*, яке, розгорнувши власну службу дистрибуції, не лише посилало свою незалежність, а й відкрило нові джерела прибутку.

Одночасно з розвитком онлайн-продажів важливо зберігати присутність на традиційному книжковому ринку: налагодження партнерської мережі з книгарнями та дистриб'юторами, участь у книжкових ярмарках, проведення літературних подій (книжкові клуби, вечори авторського читання) сприяють зміцненню репутації та формуванню сталого читацького кола. Додаткову ефективність просуванню забезпечує активна співпраця з лідерами думок: блогерами, модераторами тематичних спільнот, учасниками книжкових флешмобів і марафонів. Видавництвам варто інвестувати в інформаційні кампанії, спрямовані на популяризацію легального контенту та розвиток культури читання – наприклад, через співпрацю зі школами, бібліотеками, а також використання технологій захисту електронних видань (DRM, водяні знаки). Це сприяє не лише збереженню інтелектуальної власності, а й підвищенню довіри споживачів до бренду.

Конкурентоспроможність видавництва значною мірою залежить від кадрового потенціалу та ефективної організації внутрішніх процесів. Малі видавничі структури, як правило, використовують гнучкі моделі зайнятості, залучаючи фрілансерів і фахівців на проєктних контрактах, що дозволяє знижувати адміністративні витрати й оперативно масштабувати команди під конкретні завдання. Успішною є практика створення гнучкого кадрового пулу, в якому позаштатні спеціалісти долучаються за потреби. Водночас надзвичайно важливим є налагодження співпраці з освітніми програмами у сфері редакторської справи, перекладу та маркетингу для залучення молодих перспективних кадрів, а також регулярне інвестування в розвиток персоналу: проведення тренінгів з управління, публічних комунікацій та редакторської майстерності допомагає компенсувати загальний дефіцит фахівців видавничого профілю в Україні.

Підвищенню ефективності роботи команди сприяє чітке структурування внутрішньої організації книговидавництва. Зокрема, доцільним є встановлення зрозумілих функціональних напрямів (редакція, маркетинг, фінанси, юридичний супровід тощо) з одночасним збереженням можливості

міждисциплінарної взаємодії над окремими проєктами чи серіями видань. Такий підхід дозволяє враховувати різні компетенції при прийнятті рішень, підвищуючи якість фінального продукту без втрати гнучкості. Досвід видавництва «Віхола» демонструє, що поєднання чіткого розподілу обов'язків із матричною моделлю управління сприяє злагодженій координації команди. Регулярні внутрішні зустрічі, зворотний зв'язок і мотивація керівного складу до проходження професійних управлінських курсів створюють умови для сталого кадрового розвитку й посилення управлінської спроможності.

Для малого книговидавництва важливо диверсифікувати фінансові джерела і ретельно контролювати бюджет. Можна впровадити часткове спільне видавництво з іншими компаніями, що дозволить поділити ризики і уникнути непотрібних накладів. Також випуск доступних за ціною видань може розширити аудиторію малозабезпечених читачів. Встановлення лімітних бюджетів на кожен серію та відстеження рентабельності проєктів. Слід регулярно досліджувати можливості державної підтримки: звертатися до програм перекладів (як-от «Translate Ukraine»), грантових конкурсів, закупівель для шкіл і бібліотек. Використання державних субсидій, підтримка книжкових сертифікатів та компенсації орендної плати може знизити фінансове навантаження. Окрім того, варто залучати альтернативні форми фінансування: спонсорство тематичних проєктів, краудфандинг для окремих серій видань або промоакцій.

В умовах сучасних технологій видавництву необхідно активніше інвестувати у цифрові формати та інновації. Паралельно з цим рекомендується розвивати електронні книги, аудіокниги та інтерактивні додатки, що відповідають зміні звичок читачів. Підвищена присутність онлайн (власні веб-платформи, участь у стримінгових сервісах) дозволяє залучати нові сегменти – так, Bonnier Books забезпечує зростання доходів через підписні сервіси та інвестиції у цифрові продукти. Важливо також впроваджувати аналітичні та AI-інструменти (Google Analytics, CRM, AI-маркетинг): аналізуючи великі

дані про читацькі вподобання, книговидавництво може точніше прогнозувати тренди і оптимізувати маркетинг.

Покращення позицій видавництва на сучасному ринку неможливе без активної взаємодії в межах галузі та участі в спільних ініціативах. Партнерство з іншими видавцями, книгарнями та бібліотеками сприяє розширенню дистрибуційної мережі, спільному просуванню продукції й обміну каталогами. Важливо також активно залучатися до галузевих подій, таких як Книжковий Арсенал чи Форум видавців, а також використовувати можливості, які відкриває співпраця на міжнародних платформах. Участь у таких заходах дозволяє не лише налагоджувати професійні зв'язки, але й інтегрувати українські видавництва на глобальний ринок. Водночас партнерство з освітніми установами та громадами для реалізації ініціатив із популяризації читання: спільні читання, майстер-класи, книжкові клуби, створює нові точки входу на ринок і підвищує впізнаваність бренду. Для довгострокового розвитку важливо також об'єднуватися з професійними асоціаціями з метою лобіювання законодавчих змін: зокрема, удосконалення механізмів захисту авторських прав та підвищення ефективності державної підтримки малого бізнесу у сфері книговидання.

Таким чином, реалізація зазначених рекомендацій сприятиме формуванню довгострокових конкурентних переваг українських книговидавництв. Їх інтеграція у стратегічне планування дозволить зміцнити позиції в умовах внутрішньої нестабільності.

## ВИСНОВКИ

Конкурентоспроможність розглядається як складна системна характеристика, що визначається здатністю підприємства утримувати та розвивати свої позиції на ринку за рахунок реалізації певних конкурентних переваг. Її рівень формується під впливом сукупності внутрішніх і зовнішніх факторів, серед яких ключове значення мають ефективність управлінських рішень, фінансова стійкість, інноваційна активність, якість продукції та адаптивність до змін середовища. Аналіз наукових підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств дозволив виокремити найбільш поширені методи – SWOT-аналіз, бенчмаркінг, рейтингові оцінки, які дають змогу не лише діагностувати стан підприємства, а й визначити стратегічні напрями його розвитку. Управління конкурентоспроможністю потребує системного підходу із залученням різних рівнів і функцій менеджменту, що передбачає планування, моніторинг, реалізацію стратегії та коригування дій залежно від динаміки ринку.

Менеджмент видавничого підприємства має враховувати особливу природу книжкової продукції, яка поєднує товарні характеристики з культурною цінністю. Книговидавнича діяльність передбачає складну взаємодію творчих і виробничих процесів, що потребує високої координації між відділами, ефективної логістики, гнучкого планування та контролю витрат. Одним із визначальних чинників конкурентоспроможності є професійний склад персоналу та якість управлінських рішень, зокрема щодо організації видавничого портфеля, роботи з авторами, маркетингу і збуту. Також критичну роль відіграє здатність адаптуватися до цифрових форматів, ефективно впроваджувати інновації та орієнтуватися на сучасного читача. Висока якість редакційної підготовки, гнучкі організаційні моделі, розвиток цифрової присутності та активна комунікація з цільовою аудиторією формують основу стійкої конкурентної позиції на ринку.

Світова видавнича практика демонструє ефективність стратегій, орієнтованих на цифрову трансформацію, розширення каналів збуту, диверсифікацію продуктових лінійок та інвестиції в інтелектуальну власність. Провідні видавництва забезпечують своє зростання шляхом поєднання централізованого управління з автономією креативних підрозділів, розширенням каталогів і використанням соціальних медіа як каналу впливу на читацьку аудиторію. Актуальними стають цифрові аудіо- та електронні формати, що розширюють можливості монетизації та охоплення ринку. Успішні моделі також базуються на інституційній підтримці з боку держави, зокрема через податкові пільги, гранти, систему закупівель і правовий захист авторів. Сучасні тенденції засвідчують необхідність постійної модернізації бізнес-моделей та активної інтеграції в глобальний інформаційний простір.

Український книжковий ринок характеризується високою турбулентністю, обумовленою війною, економічними викликами, нестачею інфраструктури та дефіцитом ресурсів. Незважаючи на загальну тенденцію до відновлення, галузь залишається вразливою через обмежений доступ до друкарських потужностей, зростання собівартості продукції та низьку купівельну спроможність населення. Разом із тим, відбувається важлива трансформація ринку – переорієнтація на україномовну продукцію, зменшення залежності від імпорту, активізація державної підтримки та міжнародних культурних програм. Водночас зберігаються значні диспропорції: великим видавництвам простіше адаптуватися до змін, тоді як малі гравці стикаються з бар'єрами доступу до фінансування, логістики та реалізації. Потреба у стратегічному державному втручанні залишається актуальною, особливо з урахуванням культурної та інформаційної значущості галузі.

Оцінка практики управління вітчизняними книговидавництвами свідчить про наявність різних моделей адаптації до сучасних умов: від масштабної диверсифікації до збереження нішевої спрямованості. Найефективніші підприємства демонструють здатність до швидкої перебудови

внутрішніх процесів, розвитку авторського портфеля, активного маркетингу та участі в культурних ініціативах. Разом із тим, проблеми кадрового забезпечення, нестача поліграфічних потужностей та обмеженість фінансових інструментів стримують потенціал. Конкурентоспроможність формується на перетині якості продукції, ефективності управління, гнучкості стратегії та рівня цифрової трансформації. В умовах обмежених ресурсів ключовими залишаються інноваційність, партнерства, адаптація до ринку та орієнтація на споживача.

У підсумку запропоновано комплекс заходів з підвищення конкурентоспроможності українських книговидавництв, серед яких – формування гнучких асортиментних стратегій, впровадження внутрішніх стандартів якості, активне використання цифрових каналів дистрибуції, розвиток персоналу, а також диверсифікація джерел доходів. Підвищення ефективності можливо досягти за рахунок зміцнення зв'язків із громадськістю, участі у міжнародних виставках, адаптації успішних зарубіжних практик та залучення державної підтримки. Усі ці кроки спрямовані на створення життєздатної екосистеми сучасного книговидання, здатної не лише виживати в умовах нестабільності, але й формувати конкурентну перевагу української книги як культурного продукту на міжнародному ринку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балдинюк В. М. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка і суспільство*. 2022. № 42. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1647/1584> (дата звернення 05.04.2025).
2. Бойко О. Які 20 українських видавництв випустили найбільше книжок у 2024 році (24.03.2025 р.). *Читомо*: веб-сайт. 2025. URL: <https://chytomo.com/iaki-20-ukrainskykh-vydavnytstv-vypustily-najbilshe-knyzhok-u-2024-rotsi/> (дата звернення 13.04.2025).
3. Вербівська. Л. В. Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства в контексті системного підходу. *Економічний простір*. 2023. Вип. 187. С. 78-83. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1322/1272> (дата звернення 05.04.2025).
4. Веремєєва Т. Кадрова криза в Україні: як брак спеціалістів загрожує економіці та бізнесу (23.09.2024 р.). *РБК-Україна*: веб-сайт. 2024. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/kadrova-kryza-ukrayini-k-brak-spetsialistiv-1727103044.html#4> (дата звернення 11.04.2025).
5. Видавнича галузь України: огляд сектора. Заключний звіт 2020. *British Council, Український Інститут Книги*. 2021. 64 с. URL: <https://blog.tbrc.info/2025/02/book-publishers-industry-trends/> (дата звернення 12.04.2025).
6. Віват: офіційний сайт видавництва. *Vivat*: веб-сайт. URL: <https://vivat.com.ua/> (дата звернення 20.04.2025).
7. Від ідеї до бестселера: як харківське видавництво Vivat розвивається попри війну (26.02.2025 р.). *Forbes*: веб-сайт. 2025. URL:

- <https://forbes.ua/lifestyle/vid-idei-do-bestselera-yak-kharkivske-vidavnitstvo-vivat-rozvivaetsya-popri-viynu-26022025-27546> (дата звернення 14.04.2025).
8. Віхола: офіційний сайт видавництва. *Віхола*: веб-сайт. URL: <https://www.vikhola.com/> (дата звернення 18.04.2025).
  9. Гончаренко Т. Ілона Замоцна: «Ми створюємо книжки для читання, а не для полиць» (07.12.2023 р.). *Сенсор*: веб-сайт. 2023. URL: <https://sensormedia.com.ua/books/ilona-zamotsna-my-stvoriuiemo-knyzhky-dlia-chytannia-a-ne-dlia-polyts/> (дата звернення 17.04.2025).
  10. Гордійчук Д., Тунік-Фриз В. Харків безальтернативний. Як обстріли впливають на друкування книг? (04.06.2024 р.) *Економічна правда*: веб-сайт. 2024. URL: <https://epravda.com.ua/publications/2024/06/4/714629/> (дата звернення 10.04.2025).
  11. Горлач П., Заблоцька О. Збитки на десятки мільйонів і звільнення працівників: як на видавництво Vivat вплинуло руйнування друкарні у Харкові (17.06.2024 р.). *Суспільне Культура*: веб-сайт. 2024. URL: <https://suspilne.media/culture/770141-zbitki-na-desatki-miljoniv-ak-na-vidavnictvo-vivat-vplinulo-rujnuvanna-drukarni-u-harkovi/> (дата звернення 17.04.2025).
  12. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства : навчальний посібник. Харків: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с. URL : <http://bit.ly/4kyzVom> (дата звернення 03.04.2025).
  13. Експерти озвучили 23 істотні проблеми українського книговидання (14.06.2024 р.). *Читомо*: веб-сайт. 2024. URL: <https://chytomo.com/eksperty-ozvuchyly-23-istotni-problemy-ukrainskoho-knyhovydannia/> (дата звернення 13.04.2025).
  14. Євтушенко Н. О., Байдін М. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах стратегічних змін. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*.

2021. № 4(38). С 32-36. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi\\_2021\\_1\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2021_1_5) (дата звернення 06.04.2025).
15. Загоруй А. Як працюють українські видавці в умовах війни – опитування (12.04.2022 р.). *Читомо*: веб-сайт. 2022. URL: <https://chytomo.com/iak-pratsiuiut-ukrainski-vydavtsi-v-umovakh-vijny-opytuvannia/> (дата звернення 16.04.2025).
16. Звіт про результати дослідження читання в 2024 році. *Український Інститут Книги*: веб-сайт. URL: <https://ubi.org.ua/uk/activity/doslidzhennya/doslidzhennya-2024> (дата звернення 08.04.2025).
17. Інформація про ТОВ «Арт-видавництво «Небо». *Opendatabot*: веб-сайт. URL: <https://opendatabot.ua/c/40168257> (дата звернення 17.04.2025).
18. Інформація про ТОВ «Видавництво «Віват». *Opendatabot*: веб-сайт. URL: <https://opendatabot.ua/c/38775452> (дата звернення 17.04.2025).
19. Інформація про ТОВ «Віхола». *Opendatabot*: веб-сайт. URL: <https://opendatabot.ua/c/43693272> (дата звернення 17.04.2025).
20. Колегіна Н. Дискусія з Книжкового Арсеналу–2024: перетворюємо виклики книжкового ринку на перемоги (12.06.2024 р.). *Сенсор*: веб-сайт. 2024. URL: <https://sensormedia.com.ua/books/dyskusiya-z-knyzhkovogo-arsenalu-2024-peretvoryuyemo-vyklyky-knyzhkovogo-rynku-na-peremogy/> (дата звернення 14.04.2025).
21. Кравчук Б., Лазоренко. Т. Фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Галицький економічний вісник*. № 6(67). 2020. С. 167-174 URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/67/923.pdf> (дата звернення 02.04.2025).
22. Кукайло М. С. Формування конкурентних переваг спеціалізованого видавництва на основі маркетингової стратегії (на матеріалах ДНВП "Картографія"). *Технологія і техніка друкарства*. Вип. 1-2. 2009. С. 117-123.

- URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Titd\\_2009\\_1-2\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Titd_2009_1-2_21) (дата звернення 10.04.2025).
23. Кушнір. Т., Кушнір. Я. Особливості маркетингової діяльності на книжковому ринку України. *Review of transport economics and management*. 2024. №11(27). С. 19–24. URL: <https://pte.ust.edu.ua/article/view/303509/302519> (дата звернення 10.04.2025).
24. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с. URL: [https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/5049/1/Upravl\\_Konkurent\\_22-11-22.pdf](https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/5049/1/Upravl_Konkurent_22-11-22.pdf) (дата звернення 01.04.2025).
25. Небо: офіційний сайт видавництва. *Nebo Publishing*: веб-сайт. URL: <https://nebopublishing.com.ua/> (дата звернення 19.04.2025).
26. Неперіодичні видання. Книги та брошури. *Державна наукова установа "Книжкова палата України імені Івана Федорова"*: веб-сайт. URL: [http://www.ukrbook.net/statistika\\_.html](http://www.ukrbook.net/statistika_.html) (дата звернення 11.04.2025).
27. Орлова Ю. Як видати хіт. Юлія Орлова розповідає, як Vivat обирає книги для друку (28.06.2024 р.). *Mc.today*: веб-сайт. 2024. URL: <https://mc.today/uk/blogs/vydavnytstvo-tse-poserednyk-mizh-avtorom-i-chytachem-kolonka-ceo-vydavnytstva-vivat-yuliyi-orlovoyi-pershyyj-etap-spivpratsi-yak-vydavnytstvo-obyraye-knyzhky-dlya-publikatsiyi/> (дата звернення 12.04.2025).
28. Підсумки «Віхола» за 2024 рік (30.12.2024 р.). *Віхола*: facebook. 2024. URL: <https://bit.ly/4mBZPcE> (дата звернення 18.04.2025).
29. Підсумки програми підтримки перекладів Translate Ukraine 2024 (31.12.2024 р.). *Український Інститут Книги*: веб-сайт. 2024. URL: <https://ubi.org.ua/uk/news/kategoriya-2/pidsumki-programi-pidtrimki-perekladiv-translate-ukraine-2024> (дата звернення 13.04.2025).

30. Показники книжкової галузі України 2024 (20.09.2024 р.). *KyivBookFest*: веб-сайт. 2024. URL: <https://kbf.org.ua/news/pokazniki-knizhkovoi-galuzi-ukraini-2024> (дата звернення 13.04.2025).
31. Популярність піратських сайтів з книжками збільшилася на 26,6% – дослідження (15.06.2023 р.). *Читомо*: веб-сайт. 2023. URL: <https://chytomo.com/populiarnist-piratskykh-sajtiv-z-knyzhkamy-zbilshylasia-na-26-6-doslidzhennia/> (дата звернення 17.04.2025).
32. 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 червня 2022 року № 2309-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2309-20#Text> (дата звернення 11.04.2025).
33. Про схвалення Стратегії розвитку читання на період до 2032 року “Читання як життєва стратегія” та затвердження операційного плану її реалізації на 2023-2025 роки: Постанова КМУ від 3 березня 2023 р. №190-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/190-2023-%D1%80#Text> (дата звернення 11.04.2025).
34. Профацька Г.І. Особливості маркетингу на книжковому ринку України : тези доповідей Всеукр. Наук. Конф. Молодих учених і студентів, 14 листоп. 2014 р. Київ: КНУТД, 2014. С. 36. URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/24205/1/APPRMU\\_2014\\_P036.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/24205/1/APPRMU_2014_P036.pdf) (дата звернення 04.04.2025).
35. Прудников В. А. Видавнича справа як об’єкт стратегічного управління: що рекомендують молоді науковці? *Економічна теорія та право*. № 4(39). 2019. С. 161-166. URL: <http://econtlaw.nlu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/02/161-167.pdf> (дата звернення 05.04.2025).

- 36.Семенюта І. Брак паперу, знищені друкарні та «ренесанс» української книжки. Як війна вплинула на видавців (24.03.2023 р.). *Детектор медіа*: веб-сайт. 2023. URL: <https://detector.media/rinok/article/209315/2023-03-24-brak-paperu-znyshcheni-drukarni-ta-renesans-ukrainskoi-knyzhky-yak-viyna-vplynula-na-vydavtsiv/> (дата звернення 16.04.2025).
- 37.Стойко І.І., Шерстюк Р.П. Управління конкурентоспроможністю (Програма, курс лекцій, практичні заняття, самостійна робота, індивідуальні завдання, термінологічний словник, тести) : навч.-метод. посібник. Тернопіль : ТНТУ, 2023. 156 с. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/35675/1/%D0%A3%D0%9A%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202020.pdf> (дата звернення 03.04.2025).
- 38.Сухорукова О. М. Світове книговидання: уроки для України. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2016. № 3. С. 47–56. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/uazt\\_2016\\_3\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/uazt_2016_3_6) (дата звернення 06.04.2025).
- 39.Теремко. В. Відкритість до змін як ключова умова стабільності видавництва. *Вісник Книжкової палати*. № 11. 2012. С. 3-5. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkp\\_2012\\_11\\_1](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkp_2012_11_1) (дата звернення 09.04.2025).
- 40.Фінансові результати підприємств книжкової галузі 2021-2024 років: аналітика від УІКу (02.07.2024 р.). *Український Інститут Книги*: веб-сайт. 2024. URL: <https://ubi.org.ua/uk/news/kategoriya-2/finansovi-rezultati-pidpri-mstv-knizhkovo-galuzi-2021-2024-rokiv-analitika-vid-uiku> (дата звернення 17.04.2025).
- 41.Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Харків: Вид-во НУА, 2018. 320 с. URL: <https://nua.kharkov.ua/wp-content/uploads/2020/08/Navposkonkur.pdf> (дата звернення 04.04.2025).
- 42.Швайка Л. А. Видавничо-поліграфічна справа в Україні: стан, конкурентоспроможність, перспективи. *Поліграфія і видавнича справа*.

2011. № 2(54) С. 10–14. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pivs\\_2011\\_2\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pivs_2011_2_3) (дата звернення 06.04.2025).
43. 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 03.04.2025).
44. Шевченко Л. С. Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства) : навч. посіб. у питаннях і відповідях. Харків : Право, 2022. 312 с. URL: [https://library.nlu.edu.ua/POLN\\_TEXT/SENMK/Shevchenko\\_Konkur.pdf](https://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/SENMK/Shevchenko_Konkur.pdf) (дата звернення 09.04.2025).
45. Шендерівська Л. П., Мельник І. Л. Статистичні дослідження як основа ефективного менеджменту у видавничій галузі. *Інвестиції: практика та досвід*. № 9. 2017. С. 59-65. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/9\\_2017/13.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/9_2017/13.pdf) (дата звернення 08.04.2025).
46. Шпак В.І. Видавничий бізнес : навчальний посібник. Київ. : ДП «Експрес-об'ява», 2022. С. 292. URL: [https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/41832/1/V\\_SHPAK\\_VBKR\\_IZH.pdf](https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/41832/1/V_SHPAK_VBKR_IZH.pdf) (дата звернення 05.04.2025).
47. Шпак В.І. Управління сучасним видавництвом : навчальний посібник. Київ. : ДП «Експрес-об'ява», 2019. С. 368. URL: [https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/29225/1/V\\_SHPAK\\_USVKR\\_2019\\_IZH.pdf](https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/29225/1/V_SHPAK_USVKR_2019_IZH.pdf) (дата звернення 05.04.2025).
48. Що не так з українським ринком книг і чи можна його "вивести у світ". Британська експертна оцінка (7.04.2021 р.). *Українська Правда*: веб-сайт. URL: <https://life.pravda.com.ua/culture/2021/04/07/244474/> (дата звернення 15.04.2025).
49. A map of the digital future for Jump manga. *Google Arts&Culture*: website. URL: <https://artsandculture.google.com/story/a-map-of-the-digital-future-for->

- [jump-manga-ministry-of-economy-trade-and-industry-meti/sQXhtJeecZ7q4A?hl=en](https://jump-manga-ministry-of-economy-trade-and-industry-meti/sQXhtJeecZ7q4A?hl=en) (Last accessed: 20.04.2025).
50. AAP StatShot Annual Report: Publishing Revenues Totaled \$29.9 Billion for 2023 (22.08.2024). *Association of American Publishers*: website. 2024. URL: <https://publishers.org/news/aap-statshot-annual-report-publishing-revenues-totaled-29-9-billion-for-2023/> (Last accessed: 18.04.2025).
51. Bonnier Books Annual Review 2023. *Bonnierbooks*. 2024. 84 p. URL: [https://bonnierbooks.com/wp-content/uploads/2024/05/BonnierBooks\\_AR2023.pdf](https://bonnierbooks.com/wp-content/uploads/2024/05/BonnierBooks_AR2023.pdf) (Last accessed: 20.04.2025).
52. Book Publishers Market Growth Forecast: Exploring Trends and Opportunities for the Next Decade (06.02.2025). *The Business Research Company*: website. 2025. URL: <https://blog.tbrc.info/2025/02/book-publishers-industry-trends/> (Last accessed: 19.04.2025).
53. Book retail sales in China up 4.72 pct in 2023 (07.01.2024). *English.gov.cn*: website. 2024. URL: [https://english.www.gov.cn/archive/statistics/202401/07/content\\_WS6599dd82c6d0868f4e8e2d45.html](https://english.www.gov.cn/archive/statistics/202401/07/content_WS6599dd82c6d0868f4e8e2d45.html) (Last accessed: 18.04.2025).
54. Cader M. Penguin Random House Has Record Sales for 2024 (31.03.2025). *Publisherslunch*: website. 2025. URL: <https://lunch.publishersmarketplace.com/2025/03/penguin-random-house-has-record-sales-for-2024/> (Last accessed: 19.04.2025).
55. Germany Publishing. *International Trade Administration*: website. URL: <https://www.trade.gov/market-intelligence/germany-publishing> (Last accessed: 17.04.2025)
56. International Book Markets 2024: Strong fiction and rising prices counter declining non-fiction sales (11.03.2025). *NIQ*: website. 2025. URL: <https://nielseniq.com/global/en/news-center/2025/international-book-markets-2024-strong-fiction-and-rising-prices-counter-declining-non-fiction-sales/> (Last accessed: 18.04.2025).

57. Louis Hachette Group: Annual report. *Louis Hachette Group*. 2024. 295 p. URL: [https://www.louishachettegroup.com/wp-content/uploads/2025/03/250325\\_Rapport\\_Annuel\\_LHG\\_EN.pdf](https://www.louishachettegroup.com/wp-content/uploads/2025/03/250325_Rapport_Annuel_LHG_EN.pdf) (Last accessed: 21.04.2025).
58. Miliot J. Macmillan Is on Pace for a Record Year (01.11.2024). *Publishersweekly*: website. 2024. URL: <https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/industry-news/publisher-news/article/96397-macmillan-enters-a-period-of-stability.html> (Last accessed: 18.04.2025).
59. Milliot J. HarperCollins Profits Soared in Fiscal 2024 (09.08.2024). *Publishersweekly*: website. 2024. URL: <https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/industry-news/financial-reporting/article/95688-harpercollins-profits-soared-in-fiscal-2024.html> (Last accessed: 19.04.2025).
60. Milliot J. Penguin Random House Sales Rose 7% in 2023, but Profits Dipped (26.03.2024). *Publishersweekly*: website. 2024. URL: <https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/industry-news/financial-reporting/article/94672-penguin-random-house-sales-rose-7-in-2023-but-profits-dipped.html> (Last accessed: 19.04.2025).
61. Online purchases: printed books preferred to ebooks (23.04.2024). *Eurostat*: website. 2024. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20240423-2> (Last accessed: 16.04.2025).
62. Penguin Random House. Segment Information (Continuing Operations). *Bertelsmann*: website. URL: <https://www.bertelsmann.com/investor-relations/bertelsmann-at-a-glance/financial-figures/penguin-random-house/> (Last accessed: 18.04.2025).
63. Richardson M. Sumitomo funds Shueisha-backed anime distributor. *Animenomics*: website. 2025. URL: <https://news.animenomics.com/p/sumitomo-funds-shueisha-backed-anime-distributor> (дата звернення 21.04.2025).
64. Shueisha, Shogakukan and Kodansha's Performances as of FY2023 (08.05.2024). *Erzat*: website. 2024. URL: <https://erzat.blog/shueisha->

[shogakukan-and-kodanshas-performances-as-of-fy2023/](#) (Last accessed: 20.04.2025).

65. The Global Publishing Industry in 2022. *World Intellectual Property Organization*. Geneva, 2023. 31 p. URL: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-1064-2023-2-en-the-global-publishing-industry-in-2022.pdf> (Last accessed: 19.04.2025).
66. Watson A. Revenue of Macmillan Publishers 2017-2021 (26.11.2024). Statista: website. 2024. URL: <https://www.statista.com/statistics/1288341/revenue-of-macmillan-publishers/> (Last accessed: 17.04.2025).

## ДОДАТКИ

## Шкала оцінювання факторів конкурентоспроможності книговидавництва

| Критерій                                | 1                                                                                 | 2                                                                                        | 3                                                                    | 4                                                                                                   | 5                                                                                                              |
|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Різноманітність асортименту             | Дуже вузький профіль (1–2 типи видань), орієнтація лише на одну тему              | Невелика варіативність (до 3 жанрів), тематичне звуження                                 | Помірна жанрова присутність, кілька нішових напрямів                 | Досить широкий асортимент, наявні різні типи книг                                                   | Широкий і збалансований каталог за жанрами, форматами, читацькими групами                                      |
| Якість контенту та редакторської роботи | Часті помилки, відсутність стилістики, слабе редагування                          | Помітні проблеми з редактурою, мінімальна корекція                                       | Загалом прийнятна якість, але є дрібні стилістичні чи мовні похибки  | Якісне редагування, окремі випадки неточностей                                                      | Високий стандарт якості, грамотне редагування, візуальна довершеність                                          |
| Репутація бренду                        | Немає публічної впізнаваності, слабка присутність у медіа                         | Відоме лише обмеженій спільноті, переважно серед авторів                                 | Має певне визнання, локальні читачі або конкретні кола               | Добре знане серед читацької аудиторії, позитивні згадки в медіа                                     | Сильний бренд, постійна згадуваність                                                                           |
| Рівень дистрибуції                      | Книги майже недоступні, лише власний сайт або замовлення через форму              | Присутність на 1–2 онлайн-платформах або в одній книгарні                                | Доступність у кількох книгарнях, онлайн-магазинах                    | Досить активна дистрибуція – в інтернеті, на виставках, в регіонах                                  | Широка мережа розповсюдження, присутність у всеукраїнських мережах                                             |
| Маркетингова активність                 | Відсутність комунікації з аудиторією, не ведуть соцмережі                         | Соцмережі ведуться епізодично, реклама майже відсутня                                    | Присутність у соцмережах, іноді – участь у подіях                    | Активне просування, регулярна взаємодія з аудиторією                                                | Потужні кампанії, медійна впізнаваність, інтегровані маркетингові стратегії                                    |
| Кадровий потенціал                      | Відсутня постійна команда, ключові функції виконуються малодосвідченими фахівцями | Команда частково сформована, є фахівці, але часто змінюються або мають обмежений досвід. | Є стабільна команда, яка виконує основні функції на належному рівні. | Команда досвідчена та стабільна, бере участь у розвитку видавництва, має фахову репутацію в галузі. | Сильна, професійна команда з високим рівнем компетентності, стабільністю та впливом на успішність видавництва. |
| Фінансова стабільність                  | Ознаки фінансових проблем, залежність від зовнішньої допомоги                     | Робота з перебоями, не всі проекти доводяться до кінця                                   | Видавництво працює, але з обмеженими ресурсами                       | Фінансова діяльність стабільна, є розвиток                                                          | Стабільне фінансування, інвестиції, сталі обсяги видань                                                        |

Джерело: складено автором.