

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHNYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА
ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS
AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
БАКАЛАВРА

на тему Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства в умовах
кризи національної економіки (на прикладі ТОВ «ВСЛ»)

THESIS FOR THE BACHELOR'S DEGREE

Increasing the Level of Competitiveness of the Enterprise in the Conditions of the
National Economy Crisis (on the example of «VSL» LLC)

Виконав: здобувач ступеня вищої освіти бакалавра _____
групи 6.0730-МО _____
спеціальності 073 Менеджмент _____
освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування
С.Д. Марковська _____
Керівник доц. каф. ПМОіЛ, доц., к.е.н. М.В.Хацер _____
Рецензент зав.каф. МЕВтаМ ЗІЕІТ, доц. д.е.н. Д.П. Михайлик _____

Запоріжжя
2024

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Рівень вищої освіти бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Менеджмент організацій та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

к.е.н., доц. Павлюк Т.С.

« ____ » _____ 2024 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Марковській Софії Денисівні

1. Тема роботи Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства в умовах кризи національної економіки (на прикладі ТОВ «ВСЛ») керівник роботи Хацер Максим Володимирович, к.е.н., доц. затверджені наказом ЗНУ від «27» грудня 2023 року № 2226-с
2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «14» червня 2024 р.
3. Вихідні дані до роботи джерела Інтернет, спеціалізована література, періодичні видання, а також дані статистичної звітності ТОВ «ВСЛ».
4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота бакалавра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел.

1 Розділ – Теоретичні та методичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства – складається з 3 підрозділів: 1.1 Сутність та теоретична характеристика конкуренції і конкурентоспроможності суб'єктів господарювання; 1.2 Управління конкурентоспроможністю як основна складова системи управління підприємством; 1.3 Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності суб'єкта господарювання; 2 Розділ – Дослідження управління конкурентоспроможністю на ТОВ «ВСЛ» в умовах кризи національної економіки – складається з 3 підрозділів: 2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ВСЛ»; 2.2 Оцінка управління конкурентоспроможністю на ТОВ «ВСЛ» в умовах кризи національної економіки; 2.3 Діагностика ефективності забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «ВСЛ» в умовах кризи національної економіки; 3 Розділ – Удосконалення управління конкурентоспроможністю на

ТОВ «ВСЛ» в умовах кризи національної економіки – складається з 2 підрозділів: 3.1 Напрями оптимізації управління конкурентоспроможністю на ТОВ «ВСЛ» з врахуванням кризи національної економіки; 3.2 Шляхи підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «ВСЛ» в умовах кризи національної економіки.

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Хацер М.В. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	22.01.2024 р.	22.01.2024 р.
2	Хацер М.В. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	06.03.2024 р.	06.03.2024 р.
3	Хацер М.В. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	03.04.2024 р.	03.04.2024 р.

6. Дата видачі завдання 22.01.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	січень	Виконано
2	Вивчення літературних джерел	січень	Виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	лютий	Виконано
4	Обробка матеріалу	лютий	Виконано
5	Виконання розділу 1	лютий	Виконано
6	Виконання розділу 2	березень	Виконано
7	Виконання розділу 3	квітень	Виконано
8	Формулювання висновків	травень	Виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	травень	Виконано
10	Подання роботи на кафедру	червень	Виконано

Здобувач вищої освіти _____ С.Д. Марковська
(підпис)

Керівник роботи _____ М.В. Хацер
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ В.О. Шишкін
(підпис)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства в умовах кризи національної економіки (на прикладі ТОВ «ВСЛ»): 74 сторінки, 14 таблиць, 9 рисунків, 1 формула. Перелік посилань нараховує 80 найменувань.

Об'єктом дослідження виступає конкурентоспроможність ТОВ «ВСЛ».

Метою кваліфікаційної роботи є визначення шляхів підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «ВСЛ» в умовах кризи економіки України, в тому числі за рахунок оптимізації управління конкурентоспроможністю підприємства.

Актуальність теми даної роботи обумовлена тим, що в умовах динамічної трансформації книговидавничої галузі українським видавничим компаніями задля збереження власних ринкових позицій та подальшого розвитку необхідно сконцентруватися на вдосконаленні механізмів управління конкурентоспроможністю та нарощуванні конкурентних переваг, які будуть враховувати умови війни та кризи національної економіки.

Під час виконання роботи були розглянуті теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю, проведений аналіз рівня конкурентоспроможності ТОВ «ВСЛ» та запропоновані шляхи його подальшого покращення.

Розроблені в кваліфікаційній роботі рекомендації, після доопрацювання, можливо використати для підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю на ТОВ «ВСЛ» та на інших підприємствах галузі.

КНИГОВИДАВНИЧА ГАЛУЗЬ, КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ, КРИЗА НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ, РІВЕНЬ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА, УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ

ABSTRACT

Qualification work: Increasing the level of competitiveness of the enterprise in the conditions of the national economy crisis (on the example of «VSL» LLC): 74 pages, 14 tables, 9 figures, 1 formula. The list of links includes 80 items.

The object of the research is the competitiveness of the «VSL» LLC.

The purpose of the qualification is to determine ways to increase the level of competitiveness of «VSL» LLC in the conditions of the Ukrainian economy crisis, including the one through the optimization of the competitiveness management of the enterprise.

The relevance of the topic due to the fact that in the conditions of dynamic transformation of the book publishing industry, in order to preserve their own market positions and further development, Ukrainian publishing companies must concentrate on improving the mechanisms of managing competitiveness and increasing competitive advantages, which will take into account the conditions of war and the national economy crisis.

During the work, the theoretical aspects of competitiveness management were considered, the level of competitiveness of «VSL» LLC was analyzed and ways of its further improvement were proposed. The recommendations developed in the qualification work, after refinement can be used to improve the effectiveness of competitiveness management at «VSL» LLC and other enterprises in publishing industry.

**BOOK PUBLISHING INDUSTRY, COMPETITIVE ADVANTAGES,
NATIONAL ECONOMY CRISIS, COMPETITIVENESS LEVEL OF THE
ENTERPRISE, COMPETITIVENESS MANAGEMENT**

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1 Сутність та теоретична характеристика конкуренції і конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.....	10
1.2 Управління конкурентоспроможністю як основна складова системи управління підприємством.....	18
1.3 Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.....	24
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ НА ТОВ «ВСЛ» В УМОВАХ КРИЗИ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ.....	31
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ВСЛ».....	31
2.2 Оцінка управління конкурентоспроможністю на ТОВ «ВСЛ» в умовах кризи національної економіки.....	39
2.3 Діагностика ефективності забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «ВСЛ» в умовах кризи національної економіки.....	47
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ НА ТОВ «ВСЛ» В УМОВАХ КРИЗИ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ.....	52
3.1 Напрями оптимізації управління конкурентоспроможністю на ТОВ «ВСЛ» з врахуванням кризи національної економіки.....	52
3.2 Шляхи підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «ВСЛ» в умовах кризи національної економіки.....	56
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	67

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ,
СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

«ВСЛ» – «Видавництво Старого Лева»;

КМУ – Кабінет Міністрів України;

КПР – конкурентоспроможність продукції;

КС – конкурентоспроможність;

КСП – конкурентоспроможність підприємства;

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю;

УІК – Український Інститут Книги;

ШІ – штучний інтелект;

LLC – Limited Liability Company – товариство з обмеженою відповідальністю;

PESTEL – аббревіатура маркетингового інструмента, що означає аналіз факторів зовнішнього середовища компанії (Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal);

SWOT – аббревіатура методу аналізу підприємства (Strengths, Weaknesses, Threats, Opportunities).

ВСТУП

Видавнича галузь є однією з найбільш динамічних галузей, що характеризуються схильністю до змін під впливом найменших зовнішніх факторів. Повномасштабна війна та криза національної економіки інтенсифікували трансформацію усього ринку, зокрема його книговидавничої частки. У цих умовах виживання та подальший розвиток українських книговидавничих компаній залежить від їх здатності адаптуватися до нових реалій. Тож необхідність дослідження та покращення конкурентоспроможності підприємств особливо загострилась.

Саме оцінка конкурентоспроможності компанії у порівнянні з іншими представниками галузі надає можливість формувати унікальні конкурентні переваги, збільшувати прибутковість та поширювати власний вплив з метою не тільки збереження, а й зайняття лідерських ринкових позицій.

Теоретичні та методичні основи конкуренції, конкурентоспроможності та управління конкурентоспроможністю підприємств розкриті у наукових дослідженнях багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених, таких, як: Й. Шумпетер, Дж. Ф. Мур, Дж. Б. Даньїно, Дж. Падула, Г. Хамель і К. К. Прахалад, М. Е. Портер, Р. Л. Лупак, Р.Т. Васильцев, А.П. Гречан, С. Хамініч, А. О. Левицька, І. З. Должанський, Т. О. Загорна, Н.П. Тарнавська та інші. Однак, тематика конкурентоспроможності підприємств видавничої галузі в Україні не була повністю розкрита. Стрімкий розвиток книжкової індустрії, що відбувся протягом останніх років, вимагає проведення нових досліджень з урахуванням впливу війни та кризи національної економіки.

Об'єктом дослідження виступає конкурентоспроможність ТОВ «ВСЛ».

Предметом дослідження є процеси управління конкурентоспроможністю на ТОВ «ВСЛ».

Метою кваліфікаційної роботи є визначення шляхів підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «ВСЛ» в умовах кризи економіки України, в

тому числі за рахунок оптимізації управління конкурентоспроможністю підприємства.

Відповідно до мети кваліфікаційної роботи були виділені такі завдання:

1. Розкрити теоретичні та методичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства як основної складової системи управління підприємством.

2. Дослідити і визначити рівень конкурентоспроможності підприємства видавничої галузі ТОВ «ВСЛ» в умовах кризи національної економіки.

3. Запропонувати шляхи підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «ВСЛ» з врахуванням кризи національної економіки.

При виконанні кваліфікаційної роботи бакалавра були використані наступні методи: метод аналізу і синтезу, графічного та схематичного зображення, описовий, табличний і розрахунковий, метод порівняння та узагальнення.

Інформаційна база представленої роботи складається зі спеціалізованої літератури з менеджменту та управління конкурентоспроможністю, статей вітчизняних та закордонних авторів, офіційно-статистичних даних ТОВ «ВСЛ» та ресурсів мережі Інтернет.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання наведених рекомендацій для підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю на ТОВ «ВСЛ» та на інших видавничих підприємствах, після належного доопрацювання.

Основні положення і результати кваліфікаційної роботи бакалавра були представлені автором у тезах наукових доповідей.

Кваліфікаційна робота бакалавра складається із таких елементів: вступ; три розділи; висновки та рекомендації; перелік використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та теоретична характеристика конкуренції і конкурентоспроможності суб'єктів господарювання

Конкуренція, як невід'ємна частина механізму ринкового господарства, відображає сутність ринкових відносин. Етимологічно поняття «конкуренція» має коріння від латинського слова «concurrentia», що перекладається як «суперництво», «змагання». Протягом багатьох століть вчені з різних країн активно пропонували свої теорії та концепції спрямовані на розуміння і пояснення цього явища в різних галузях. На сьогодні не існує єдиного чіткого визначення конкуренції, оскільки різні школи економічної думки внесли власні варіації тлумачення.

В Україні ж теми конкуренції та конкурентоздатності не викликали жвавого інтересу до 80-90-х років 20-го століття. Радянська економічна система не оперувала цими поняттями й трактувала конкуренцію як «антагоністичну боротьбу» між приватними виробниками за кращі умови ведення бізнесу. Лише керівники експортно-орієнтованих підприємств стикалися з певними елементами конкуренції на зовнішніх ринках. Також, такі фактори, як відсутність приватної власності на засоби виробництва та централізоване планування для всіх без винятку підприємств, не давали шансів для розвитку конкурентної боротьби [12, с. 8; 65].

Сучасне уявлення про конкуренцію пройшло трансформацію через різні економічні теорії. Вперше на тему конкуренції господарських суб'єктів було звернено увагу в роботі Адама Сміта – «An Inquiry Into The Nature And Causes Of The Wealth Of Nations» (1776 р.). У цій праці економіст визначив ключову

роль конкуренції і втілює її в ідею «невидимої руки», за якою кожен бізнес діючи на користь власних інтересів ніби спрямовується до досягнення загального блага. Окрім того, Сміт підкреслює, що конкуренція призводить до ефективнішого розподілу ресурсів, і започаткував теорію абсолютних переваг [79]. Наступним після А. Сміта дослідження економічної конкуренції проводив Д. Рікардо. Він зосередився на аспекті цінового регулювання і створив теоретичну модель досконалої конкуренції в умовах функціонування ринку в довгостроковому періоді [78]. На відміну від вищевказаних вчених, економіст Дж. С. Мілль не вважав конкуренцію єдиним фактором, що визначає результати ринкових взаємодій, а наголошував на значущості звичаїв та звичок, що згодом стимулює дискусію про роль конкуренції в умовах недосконалих ринків [38, с. 140]. Його праці суттєво збагатили теорію конкуренції рівнянням міжнародного попиту, поняттям економії на масштабах та альтернативних витратах. Загалом, представники класичної політичної економіки розглядали конкуренцію як природне явище, що саме по собі визначає ринкові відносини і не потребує втручання держави.

Зовсім іншою є неокласична економічна думка, що розглядає конкуренцію через поведінковий аспект як боротьбу за обмежені ресурси та гроші споживачів. Альфред Маршалл зробив значний внесок у розуміння механізмів ринкової рівноваги через модель абстрактної досконалої конкуренції і застосування законів граничної корисності та граничної продуктивності [39, с. 164].

Представники функціонального підходу, такі як Й. Шумпетер, Дж. М. Кларк та Ф. Гайєк, акцентували увагу на ролі конкуренції в ринковій системі, структура і властивості якої постійно змінюються. Так Йозеф Шумпетер досліджував вплив відкриттів та інновацій на еволюційну теорію конкуренції. Він відомий популяризацією поняття «творчого руйнування», процесу постійного оновлення ринку [36, с. 33]. Ефективна конкуренція стимулює інновації, адже лише нові технології та продукти дозволяють вижити в боротьбі за споживачів. У результаті чого нововведення руйнують

статичний стан ринку і витісняють застарілі технології та бізнес-моделі. Цей процес несе в собі як руйнування, так і творче оновлення – застарілі підприємства поступаються місцем новим, інноваційним, що в результаті веде до економічного зростання.

Основною проблемою більшості згаданих класичних теорій є трактування конкуренції як боротьби, де переможець отримує все. Психолог Дж. Ф. Мур запропонував нове розуміння конкуренції – теорію підприємницьких екосистем. Цей підхід порівнює середовище бізнесу з природним оточенням, стверджуючи, що успіх компанії залежить від навколишньої екосистеми, яка включає в себе інтереси всіх фірм і членів суспільства. На відміну від односторонньої стратегії створення конкурентних переваг, теорія підприємницьких екосистем пропонує модель подібну до роботи лісника – діяльність компанії має бути спрямована на розвиток та підтримку екосистеми, а не на виокремлення одного її компонента. Цей підхід Дж. Ф. Мур охарактеризував як «кoeволюцію» [31, с. 154; 41, с. 235]. Схожу концепцію у 1996 р. описали А. Бранденбургер і Б. Нейлбафф у науково-популярній книзі «Coopetition», де поєднання гнучкості поведінки, конкуренції та співпраці обіцяє вигоду всім учасникам ринку [80; 76].

Аналіз трансформування теорій конкуренції свідчить про їх взаємопов'язаність, що відображає складні причинно-наслідкові зв'язки ринкового життя. Кожна нова теорія ґрунтується на досягненнях попередніх, а саме доповнює їх, враховуючи динамічні зміни в економіці, технологіях та суспільстві. Так італійські вчені Дж. Б. Даньїно та Дж. Падула запропонували ще одну концепцію «соконкуренції», що описує взаємодію між взаємозалежними фірмами з частково спільними інтересами. У теоретичну основу покладено її порівняння з двома крайніми моделями: конкурентною стратегією Портера та кооперативною позицією Контрактора та Лоранжа [8]. На відміну від жорсткої конкуренції та беззастережної співпраці, соконкуренція визнає як спільні, так і суперечливі цілі компаній, що робить її

більш гнучкою та реалістичною моделлю для розуміння економічних відносин.

Іншим недоліком більшості існуючих теорій конкуренції є неврахування майбутніх змін ринкових умов, що робить їх обмеженими для досягнення довгострокового успіху компанією. Для досягнення стійкого положення необхідно вийти за рамки жорсткої боротьби та дослідити більш гнучкі та адаптивні стратегії. Автор підтримує сучасні теорії конкуренції, що фокусуються на досягненні ефективної конкуренції як на внутрішніх, так і на зовнішніх ринках з метою встановлення лідерських позицій. Так одними з перших сформулювали концепцію лідирування на ринку Г. Хамель і К. К. Прахалад. У їхніх дослідженнях розглянуті теоретичні та практичні аспекти конкурентної поведінки фірм, які не лише прагнуть зберегти свої лідерські позиції, а й активно працюють над перспективою розширення діяльності. Одним з ключових способів досягнення цього є набір «портфеля компетенцій», тобто навичок і технологій, що забезпечують конкурентну перевагу, адаптивність до швидких змін, а також інтелектуальне лідерство [57, с. 33]. Також, науковці вводять поняття «стратегічної архітектури», за яким підприємці не повинні обмежувати свої цілі наявними ресурсами, а натомість візуалізувати майбутнє і рухатися до нього. Їхньою місією стає не просто задоволення поточних потреб споживачів, а передбачення і створення нових, інноваційних продуктів [75].

Складність сучасних ринків, їх глобалізація та нестабільність складу роблять класифікацію за типами конкуренції не завжди чіткою. На різних ринкових сегментах можна знайти ознаки всіх відомих концепцій конкуренції.

Таким чином, конкуренція представляє собою необхідний елемент розвинутого господарського середовища, зовнішню силу, що змушує виробників підвищувати ефективність та продуктивність праці на їхніх підприємствах, сприяє експансії, появі інновацій, впровадженню нових форм організації праці та систем оплати праці з метою отримання прибутку і подальших перспектив функціонування. Основними рисами сучасної

конкуренції є диференційованість, цивілізованість, інноваційність, глобальність та динамічність.

Загалом у сфері економіки конкуренцію поділяють на кілька рівнів: мікро-, мезо-, макро- та мегарівні (рис. 1.1). Макро- та мегарівні конкуренції охоплюють конкуренцію між країнами та регіональними об'єднаннями за створення сприятливих умов для розвитку бізнесу, привертання іноземного капіталу та ступінь залученості країни в світову економічну систему [26].

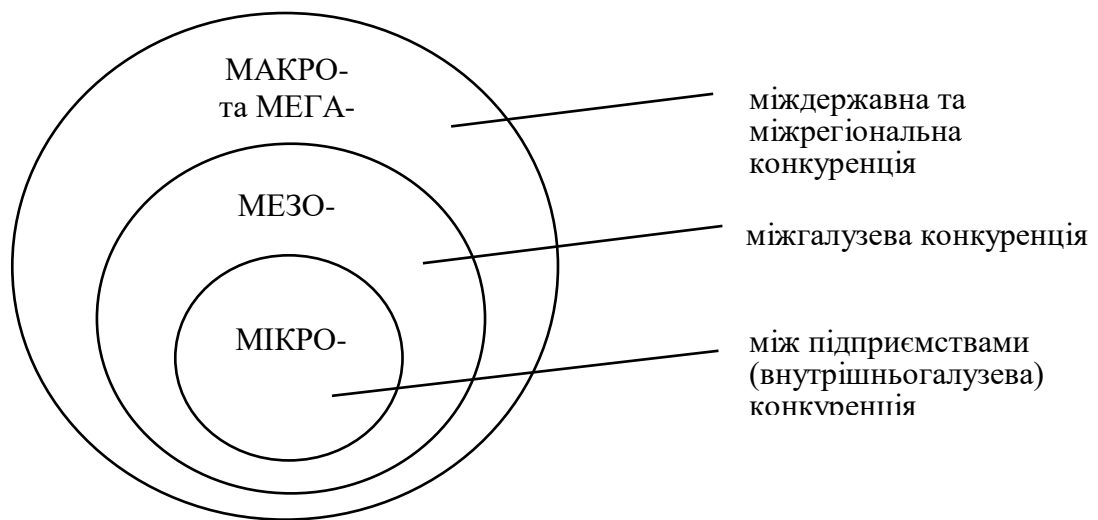


Рисунок 1.1 – Рівні конкуренції

Мезорівень включає конкуренцію між підприємствами з різних галузей, внаслідок чого встановлюється середня норма прибутку в економіці загалом. На мікрорівні конкуренція господарських суб'єктів однієї галузі, тобто змагання між аналогічними товарами та послугами, призводить до утворення середньої ціни виробництва у відповідній сфері [12, с. 17].

В українському законодавстві конкуренцію визначено як змагання між учасниками господарювання, за якого будь-які самостійні дії підприємців одночасно обмежують імовірний вплив на ринок і стимулюють виробництво товарів потрібних споживачам. Основна мета законів прийнятих щодо захисту економічної конкуренції полягає у забезпеченні конкурентної середовища, де підприємці не мають змоги маніпулювати ринковими умовами на свою

користь, а споживачі мають можливість вільно обирати серед різних продавців [50].

Говорячи про формування конкурентного середовища треба згадати іншу фундаментальну ринкову категорію – конкурентоспроможність. Етимологічно поняття «конкурентоспроможність» базується на ідеї змагання між двома або більше суб'єктами, які мають спільну мету. Проте варто зазначити, що це не лише боротьба за досягнення цілі однією стороною, але й можливість обох суперників досягти бажаного результату. Тобто термін означає здатність об'єкта змагатись з подібними об'єктами за право бути обраним на основі певних конкурентних переваг [40, с. 246]. Так за визначенням І. О. Піддубного та А. І. Піддубної економічний суб'єкт вважається конкурентоспроможним, якщо він володіє потенціалом або вже демонструє здатність успішно функціонувати в конкурентному середовищі. Ця здатність ґрунтується на наявності конкурентних переваг і визначає позицію суб'єкта на ринку стосовно його конкурентів [14]. Існує декілька способів категоризувати конкурентоспроможність (рис. 1.2) [43].

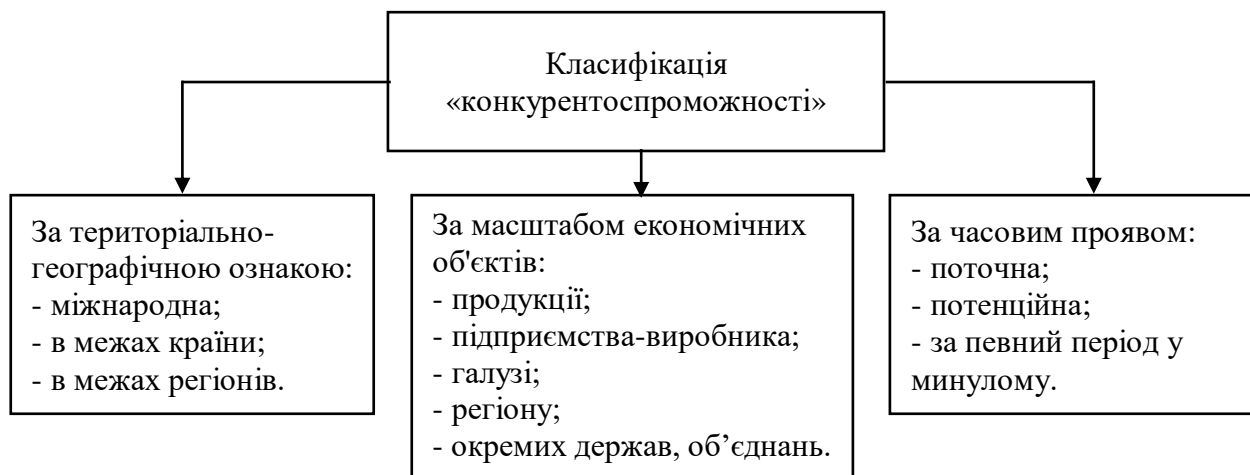


Рисунок 1.2 – Класифікація поняття конкурентоспроможності

Базовим елементом є конкурентоспроможність продукції. Однак, з огляду на дослідницькі цілі, найбільш актуальною є конкурентоспроможність на рівні підприємства, оскільки саме вона обумовлює всі наступні рівні.

Важливо зазначити, що хоча конкурентоспроможність продукції є необхідною передумовою для успішності підприємства, вона не є гарантією такої успішності.

Аналіз наукової літератури дає можливість розділити авторів різних визначень конкурентоспроможності підприємства на певні групи. Так С. Ф. Покропивний, Дж. Л. Гібсон, Д. Х. Донеллі, О. О. Гетьман, В. І. Крамаренко висвітлюють ринковий аспект конкурентоспроможності підприємства, що полягає в його здатності зайняти, утримувати та захищати свої позиції на відповідному ринку. Ця інтерпретація вважається обмеженою, оскільки охоплює лише один аспект діяльності підприємства, який не завжди є визначальним для його конкурентоспроможності і може бути обумовлений унікальністю товару, монополізацією ринку [29, с. 6-7].

Інша група науковців, таких як С. Хамініч, І. З. Должанський та Т. О. Загорна, М. М. Радева, визначає здатність підприємства ефективно управляти власними і запозиченими ресурсами однією з ключових характеристик конкурентоспроможності. При цьому деякі з визначень не враховують можливості використання залучених ресурсів, а також впливу технологічних, управлінських, соціально-психологічних та інших зовнішніх факторів [29, с. 7-8; 63 с. 59].

Найбільш повне визначення, за власне судження, пропонують Р. Л. Лупак, Р. Т. Васильцев, А. П. Гречан, С. Хамініч, К. О. Шилова. Вони вказують, що це динамічна об'єктивна оцінка рівня успішності підприємства на ринку за певний період часу в порівнянні з конкурентами, при чому кожний з критеріїв оцінювання чи факторів, які визначають конкурентоспроможність на рівні товару, підприємства, галузі або національного господарства, має свої унікальні особливості та специфіку. [29, с. 6-8; 32].

Також, згідно О. П. Романко категорію «конкурентоспроможність підприємства» (КСП) можна охарактеризувати через перелік основних характеристик: просторовість, порівнянність, атрибутивність, предметність, інтегральність, системність (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Основні властивості КСП [29, с. 9-10]

Властивість	Характеристика
ПРОСТОРОВІСТЬ	визначення КСП в межах конкретного ринку
ПОРІВНЯННІСТЬ	визначення та аналіз КСП через порівняння з реальними конкурентами, які працюють на тому ж ринку або на подібних за характеристиками ринка (порівняння з еталонним підприємством в ситуації монополістичної конкуренції)
ДИНАМІЧНІСТЬ	КСП динамічна змінна, яка потребує постійної переоцінки
АТРИБУТИВНІСТЬ	визначення унікальної характеристики, яка формує конкурентну перевагу підприємства
ПРЕДМЕТНІСТЬ	ідентифікація та виокремлення набору параметрів для оцінки: <ul style="list-style-type: none"> - співвідношення ціни/якості; - інноваційність; - технічна оснащеність; - розвиненість маркетингових комунікацій; - наявність фінансових ресурсів для розвитку; - наявність висококваліфікованого вмотивованого персоналу; - використання передових управлінських практик; - бренд та імідж компанії та інше
ІНТЕГРАЛЬНІСТЬ	визначення КСП базується на використанні інтегрального показника
СИСТЕМНІСТЬ	обов'язкове врахування всієї сукупності параметрів та умов, що формують КСП

Існує позиція, за якою конкурентоспроможність підприємства обмежується лише конкурентоспроможністю його продукції (КПР) та досягається шляхом зайняття певної позиції на ринку, при чому КПР в такому випадку часто ототожнюється з якісними характеристиками товарів. Цей підхід розкриває подвійну природу явища: з одного боку, він підкреслює важливість задоволення потреб суспільства, а з іншого боку, розкриває протиріччя виробничого процесу.

Конкурентоспроможність продукції – це характеристика продукту, яка враховує сукупність техніко-експлуатаційних і економічних параметрів, що визначають його здатність задовольнити реальні або потенційні потреби конкретного ринку. Дослідники відзначають, що конкуренція між суб'єктами ринку, зокрема з транснаціональними компаніями та відомими світовими брендами, також стає глобальною. У зв'язку з цим, знаходження нових ринків стає вкрай складним завданням, тому збільшення конкурентоспроможності

власних товарів та послуг є основним пріоритетом для підприємства [32, с. 255].

Можна визначити, що рівень КСП залежить від двох ключових складових:

- конкурентоспроможності виробництва, що проявляється у здатності виробляти конкурентоздатну продукцію;

- конкурентоспроможності самої продукції, яка відображає рівень задоволення попиту на неї в динаміці.

Між КСП і КТР важливий взаємозв'язок: успішність підприємства нерозривно пов'язана з популярністю його продукції на ринку. Низький рівень КТР може призвести до втрат для підприємства, оскільки може вимагати додаткових витрат на стимулювання попиту, маркетингових витрат, подовження строку користування кредитом та навіть прямі втрати від зниження цін через низький попит на продукцію [9].

Досягнення високого рівня конкурентоспроможності підприємства неможливе без чіткої стратегії та цілеспрямованих дій. Тож далі розгляду підлягає роль управління конкурентоспроможністю.

1.2 Управління конкурентоспроможністю як основна складова системи управління підприємством

Вивчення та практика управління конкурентоспроможністю підприємства мають вирішальне значення в сучасних умовах ринкової економіки. По-перше, зростання рівня конкуренції як на національному, так і на міжнародному ринку потребує від підприємств постійного підвищення конкурентоспроможності. По-друге, ринкове середовище наразі характеризується постійними змінами, такими як коливання споживчого попиту, демографічні та законодавчі зміни або вплив непередбачуваних обставин. Досвід останніх років свідчить, що навіть за умови володіння

підприємством конкурентоспроможної продукції, це не завжди гарантує успіх. Тож, для виживання та успішного розвитку на ринку, компаніям необхідно швидко реагувати та забезпечити ефективну систему управління конкурентними перевагами.

Дослідження засад управління конкурентоспроможністю займають значне місце в діяльності багатьох зарубіжних і вітчизняних науковців, серед яких М. Портер, А. Дж. Стрікланд, І. Ансофф, А. А. Томпсон, Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців, О.П. Романко, О. А. Гавриш, І. Піддубний, Д. Погребняк, Л. В. Балабанова, С. Покропивний, В. І. Блонська, М.М. Галелюк та інших.

Найбільш широке визначення дає О. Є. Кузьмін і зазначає, що управління конкурентоспроможністю – це не просто набір окремих дій, а системний процес, який охоплює всі аспекти діяльності підприємства [28, с. 117-123]. Л. В. Балабанова розглядає управління КСП, в першу чергу, як сукупність управлінських дій спрямованих на дослідження зовнішньої середовища підприємства, аналіз діяльності конкурентів, їх сильних і слабких сторін, з подальшим формуванням власних конкурентних переваг [64]. Дещо іншу точку зору пропонує А. В. Солов'янчик, у якої це сукупність управлінських дій з метою забезпечення успішного функціонування компанії умовах нестабільності та динамічності зовнішнього та внутрішнього середовища. Цей підхід підкреслює важливість не лише аналізу та реагування на конкурентну ситуацію, але й активного впливу на неї з метою покращення власних позицій на ринку [55, с. 53]. Автор згоден з визначенням О. І. Драган, де управління КСП це набір цілеспрямованих управлінських дій, які забезпечують фінансову стійкість підприємства, впливають на вибір стратегії розвитку та досягнення конкурентоспроможності продукції [13, с. 84].

Сучасна концепція управління КСП базується на основних принципах науки управління. Ключовими складовими системи управління є мета, предмет, об'єкти і суб'єкти, принципи, функції управління та підходи.

Метою управління КСП є забезпечення стійкості та сталого розвитку підприємства в мінливому середовищі [32, с. 307]. Предметом управління виступає сам процес розвитку конкурентоспроможності. До об'єктів входять рівень конкурентоспроможності, який є необхідним і достатнім для забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції, відповідно всі його практичні складові і продукція (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Об'єкти управління КСП [11]

В свою чергу суб'єктами управління виступає група осіб, що спільно розробляє та втілює в життя стратегії щодо підвищення конкурентоспроможності: власник підприємства, вищий управлінський персонал, менеджери підрозділів, зовнішні консультанти, державні управлінські структури [32, с. 307].

Аналіз літературних джерел присвячених теорії конкуренції, стратегічному плануванню, методам управління та формуванню конкурентних переваг дає змогу виділити наступні ключові принципи управління КСП (табл.1.2).

Таблиця 1.2 – Принципи управління конкурентоспроможністю підприємства
[12, с. 229-231; 32, с. 309-310; 42, с. 170]

Назва	Характеристика
Принцип цілеспрямованості	передбачає орієнтування програми підвищення конкурентоспроможності підприємства на цілі його конкурентної стратегії, тобто в процесі планування конкурентоспроможності має бути проведений порівняльний аналіз компанії і встановлена мета
Принцип наукової обґрунтованості	управління КСП повинно базуватись на науково або практично обґрунтованих методиках, враховувати економічні закони та закономірності
Принцип об'єктивності	визначення цілей повинно відповідати реальним показникам і можливостям підприємства, що сприятиме отриманню достовірних планів
Принцип багатоваріантності та оптимальності	передбачає розгляд різноманітних альтернативних варіантів розвитку ситуації або подій з наступним вибором найбільш раціонального та ефективного з можливих, задля збереження підприємства або зміцнення його конкурентних позицій
Принцип дієвості	означає обов'язкову наявність системи показників, які дозволяють оцінювати та контролювати конкурентоспроможність підприємства у перспективі. Кількість показників має бути обмеженою, щоб не ускладнювати процес збирання та аналізу інформації, та такими, для яких можливий розрахунок на основі наявної інформації і чітка кількісна оцінка
Принцип обґрунтованості індикаторного значення	Передбачає розгляд різноманітних альтернативних варіантів розвитку ситуації або подій з наступним вибором найбільш раціонального та ефективного з можливих, задля збереження підприємства або зміцнення його конкурентних позицій
Принцип ринкової орієнтації	передбачає, що розвиток підприємства визначається можливостями, що виникають у зв'язку зі змінами у зовнішньому середовищі (наприклад, зростання попиту, зміна потреб ринку). Компанія має постійно адаптуватися, моніторити та аналізувати ринкові тренди
Принцип економічної ефективності	витрати на планування КСП повинні бути обґрунтованими і раціональними, тобто не перевищувати користі, яку підприємство отримує від реалізації сформованих планів. Коло суб'єктів управління КСП складається з осіб, що несуть відповідальність за досягнення його цілей: власник підприємства, керівництво верхнього рівня, лінійні менеджери операційних підрозділів, а також державні та галузеві управлінські органи

У менеджменті виділяють чотири взаємопов'язані первинні (або загальні) функції, виконання яких складає основу для здійснення конкретних завдань управління, таких як керування об'єктами, процесами, предметами, явищами, засобами, суб'єктами і т. д. Деякі науковці розглядають управління

конкурентоспроможністю підприємства як окрему спеціальну функцію менеджменту, яка виконується у схожій логічній послідовності (рис. 1.4).



Рисунок 1.4 – Функції управління КІР у порівнянні з основними функціями менеджменту [29, с. 22; 42 с. 169-170]

Окрім зазначених функцій управління КІР, можна додати ще дві – аналіз та регулювання. Аналіз полягає в оцінці поточного рівня конкурентоспроможності підприємства та його продукції, виявленні найважливіших факторів, які впливають на його позицію на ринку. Регулювання передбачає внесення змін до стратегії для досягнення поставленої мети.

Так само як і з визначенням концепції конкуренції, не існує однозначного узгодження щодо підходів до процесу управління конкурентоспроможністю підприємства. Можна стверджувати, що його реалізація передбачає використання традиційних методів управління, а також вимагає дотримання ряду принципів менеджменту.

Сутність різних управлінських підходів у відношенні до управління конкурентоспроможністю підприємств:

1) процесний – процес управління означає постійний взаємозв'язок усіх функцій менеджменту протягом всіх етапів діяльності підприємства у певному порядку;

2) системний – за таким підходом управління конкурентоспроможністю базується на чітко визначеній меті, досягнення якої передбачає підпорядкування всіх підсистем. При цьому саме підприємство розглядається як складова частина більшої системи, яку представляє конкурентне оточення;

3) функціональний – означає розгляд системи через взаємопов'язані функції менеджменту, що необхідних для досягнення поставлених цілей. В сучасних умовах згадані вище базові функції зазнають суттєвих змін через еволюцію підприємницької діяльності: спостерігається зростання значення управління нематеріальними активами, здатності керувати новими формами підприємницьких об'єднань, створення унікальних конкурентних переваг, поєднання управління інтелектуальною власністю з процесами стандартизації та інші сучасні тенденції в економіці, що потребують перегляду функціонального наповнення системи управління конкурентоспроможністю підприємств;

4) ситуаційний – вимагає орієнтування на чинники зовнішнього середовища, розгляду кількох можливих сценаріїв розвитку подій, а також обов'язкового впровадження принципів гнучкості та адаптивності в процесі підвищення КСП [57, с. 161-163].

Процесний і функціональний підходи тісно пов'язані, проте перший має ряд переваг: чітка координація, можливість оперативної оцінки ефективності управлінської діяльності на кожному етапі, менша ризиковість і менша фінансова затратність.

В незалежності від підходу, головною метою управління КСП є забезпечення життєздатності сталого функціонування господарського суб'єкту незалежно від будь-яких економічних, політичних, соціальних змін у

його зовнішньому середовищі та створення конкурентних переваг, які гарантують його успіх у майбутньому.

Ефективне управління конкурентоспроможністю підприємства, прийняття управлінських рішень та вибір підходу до управління мають спиратися на об'єктивну інформацію та дані отримані внаслідок оцінювання цього підприємства.

1.3 Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності суб'єкта господарювання

Як було зазначено в попередньому пункті, управління конкурентоспроможністю є критично важливою складовою менеджменту підприємства, що вимагає планування, збору інформації, постійного контролю, оцінювання та корегування. А. О. Левицька визначає оцінку конкурентоспроможності підприємства як визначення певного рівня або відносної характеристики здатності підприємства конкурувати на ринку [30].

Мета оцінки конкурентоспроможності підприємства полягає у визначенні його слабкостей та можливостей, здатності успішно функціонувати на ринку, протистояти конкурентам та досягати своїх цілей.

Серед завдань оцінки КСП виділяють наступні: визначення рівня КСП у даний момент часу або за певний період, аналіз внутрішнього середовища підприємства (виявлення сильних сторін та слабкостей, аналіз потенціалу розвитку, ефективності діяльності), зовнішнього (визначення частки ринку, відношення щодо головних конкурентів, відповідність галузевим трендам).

Оцінка рівня КСП дає змогу:

- визначити найкращі стратегії для підприємства, спланувати виробництво, збут, організацію трудових ресурсів, фінансування тощо;
- приймати обґрунтовані управлінські рішення;
- виявити та вдосконалити свої конкурентні переваги;

- адаптувати підприємство до мінливих ринкових умов господарювання [10, с. 140-141].

Щоб зрозуміти, наскільки успішно компанія веде конкурентну боротьбу, потрібно досліджувати її на різних рівнях. Можна оцінювати конкурентоспроможність окремих товарів чи послуг, одного підприємства, регіону, галузі або країни в цілому. Аналіз кожного з цих рівнів дає різну інформацію про те, як компанія конкурує з іншими.

Суб'єктами оцінки КСП можуть бути:

- керівництво компанії, менеджери середньої ланки;
- маркетологи, що здійснюють збір, аналіз інформації для ідентифікації та вирішення маркетингових проблем чи знаходження нових можливостей;
- держава, у випадках регуляції діяльності суб'єктів господарської діяльності або задля стимуляції розвитку пріоритетних для економіки галузей.

Інформаційною базою для оцінки КСП можуть виступати як внутрішні, так і зовнішні дані. До внутрішніх належать: фінансова звітність компанії, управлінський облік, маркетингові дані, дані про персонал, виробничі плани, структура управління, корпоративна культура тощо. До зовнішніх належать: фінансові звіти компаній-конкурентів, дані про галузь, дані про соціальні фактори (демографічні, політичні, законодавчі, культурні зміни).

Сучасна економічна теорія пропонує широкий спектр методів для оцінки конкурентоспроможності підприємств. Головні методи оцінки КСП базуються на різних підходах, таких як теорія ефективної конкуренції М. Кларка, теорії конкурентних переваг, структурні (рішення приймаються з огляду на рівень монополізації галузі), функціональні (такі що визначаються у співвідношення витрат, норм прибутку, обсягів випуску продукції) та інші.

В незалежності від методів, загальний алгоритм процесу оцінки конкурентоспроможності підприємства виглядає наступним чином:

1. Визначення мети та завдань оцінювання КСП.
2. Аналіз методів оцінки КСП і вибір найбільш підходящих.
3. Формування інформаційної бази для оцінювання.

4. Оцінка КСП, розрахунок показників, вибір та дослідження підприємств-конкурентів за потреби.

5. Систематизація результатів розрахунків та формування висновків.

6. За потреби здійснюється розробка рекомендацій по підвищенню КСП [68, с. 122].

Вітчизняні дослідники поділяють методи на кілька груп – від п'яти до дев'яти в залежності від вибраної класифікації (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Групи методів оцінки конкурентоспроможності підприємства сформовані вітчизняними вченими [31, С. 66-68; 29, С. 111-117; 58]

Дослідники	Виокремлені методи оцінки рівня КСП
В. І. Сахно	- методи, основані на теорії конкурентних переваг; - методи, засновані на теорії ефективної конкуренції; - методи, в основі яких лежить теорія якості товару; - матричні методи; - інтегральний метод
О. Є. Сомова	- методи, що базуються на описі конкурентної боротьби; - методи, основані на узагальненні думок експертів; - через методи оцінки КС товару; - розрахунки інтегрального коефіцієнта; - аналіз рентабельності, грошових потоків і вартості бізнесу
І. З. Должанський, Т. О. Загорна	- методи, що характеризують ринкові позиції; - методи, що характеризують рівень маркетинг – менеджменту підприємства; - методи, що характеризують фінансово-економічний стан
Л.А. Костюк	- оцінка за ринковою часткою; - матричні методи; - інтегральні методи; - методи, засновані на теорії ефективної конкуренції; - за теорією якості товару
О. І. Драган	- метод, що заснований на теорії ефективної конкуренції; - підходи, що пов'язують рівень КСП з показниками якості продукції, що випускається; - на теорії конкурентної переваги; - метод бенчмаркінгу; - комплексна оцінка фінансово-господарської діяльності
А.О. Левицька	комплексні; матричні; графічні; індексні; аналітичні

Вибір конкретного методу або групи методів залежить від мети та задач дослідження, а також специфіки діяльності підприємства. Недоліки існуючих підходів до оцінки конкурентоспроможності полягають у тому, що вони не забезпечують повної системності та комплексності. Наразі немає жодного

методу, який би був повністю пристосований для врахування всіх чинників, що можуть впливати на конкретні переваги підприємства через системний відбір та аналіз. Тому для отримання більш повної оцінки рекомендується використовувати декілька методів одночасно.

Рівень конкурентоспроможності є визначальною характеристикою стану підприємства, що дає уявлення про його сильні та слабкі сторони, потенціал для розвитку, а також можливість досягнення стратегічних цілей. Оцінку конкурентоспроможності можна здійснити лише шляхом порівняння даного об'єкта з іншими, а рівень конкурентоспроможності в конкретний момент часу є лише короткостроковою оцінкою об'єкта.

Найбільш популярними вважаються матричні методи, що визначають позицію підприємства на ринку. Перевагами є високий рівень достовірності оцінки, простоту, можливість застосування до різних напрямків та стадій роботи компанії. Найбільш поширеними є двовимірні матриці – таблиці, де рядки та стовпці представлені різними елементами. До них належать: матриця І. Ансоффа, Матриця McKinsey, матриця БКГ, SWOT/STEP/SPACE/ STEEPV-аналіз, матриця PIMS, матриця п'яти сил конкуренції і конкурентних стратегій Портера, матриця А. Томпсона і Р. Стрікланда [4].

Серед методів оцінки управління КСП більш детально розглянемо SWOT-аналіз, PEST-аналіз, модель 5 сил Портера, багатокутник конкурентоспроможності, метод експертних оцінок.

SWOT-аналіз є матричним методом оцінки КСП, який дозволяє оцінити сильні сторони і слабкості компанії, а також проаналізувати вплив зовнішнього середовища (можливості та загрози для підприємства). Перш ніж розпочати аналіз, важливо визначити мету, адже методика його проведення і структура матриці можуть відрізнятися в залежності від контексту та конкретних умов. Аналіз проводиться у три основних етапи:

- 1) заповнення полів матриці SWOT (Strengths, Weaknesses, Threats, Opportunities);
- 2) оброблення (зведення) отриманих результатів;

3) аналіз результатів [24, с. 93-94].

На основі виконаного аналізу, задля підвищення КС, підприємство може обрати стратегію дій на ринку, щоб максимально ефективно використати свої переваги та зменшити вплив недоліків.

Аналіз PESTEL це інструмент, який використовують при стратегічному або маркетинговому плануванні для аналізу та моніторингу макросередовища компанії. Він розглядає політичні (Political), економічні (Economic), соціальні (Social), технологічні (Technological), екологічні (Environmental) та правові (Legal) фактори зовнішнього середовища [1]. Варто зазначити, що аналіз PESTEL часто використовується разом зі SWOT-аналізом для виявлення загроз і слабких місць.

Політичні чинники включають урядову та податкову політику, політику зовнішньої торгівлі, позицію державних органів влади щодо бізнесу, внутрішньополітичні проблеми та тенденції, регулювання та дерегуляції тощо.

Економічні фактори включають поточне та прогнозоване економічне зростання, інфляцію та процентні ставки, зростання робочих місць і безробіття, витрати на оплату праці, вплив глобалізації, дохід споживачів і підприємств, можливі зміни в економічному середовищі.

Соціокультурні фактори включають демографічні дані цільової аудиторії (вік, стать, раса, розмір родини), особливості споживчої поведінки, соціокультурні норми, темпи зростання населення та моделі зайнятості, етнічні та релігійні течії, рівень якості життя тощо.

Технологічні фактори включають інновації, наукові відкриття, нові способи виробництва та розподілу товарів і надання послуг, останні тенденції комунікації з цільовими ринками.

Факторами навколишнього середовища є дефіцит сировини, забруднення, вуглецевий слід та інші фактори, що можуть впливати на діяльність компанії, етичні правила ведення бізнесу, можливість використання переробних матеріалів та стійкість компанії.

Юридичні фактори включають закони, що напряду впливають на діяльність компанії, права споживачів, рекламні норми, стандарти маркування та безпечність продукції.

Модель «П'ять сил конкуренції», розроблена професором М. Портером є одним з найвідоміших та найефективніших інструментів аналізу конкурентного середовища. Вона передбачає складання таблиці із виставленням балів за рівень впливу на підприємства таких конкурентних сил, як: конкуренція серед компаній всередині галузі; можливість заміщення визначених продуктів товарами-субститутами; загроза входу нових учасників на ринок; вплив постачальників сировини та матеріалів (їх спроможність накладати свої умови на підприємства); вплив споживачів.

Після оцінювання кожної з цих сил і підрахунку балів компанія може зробити висновки щодо ситуації на ринку в цілому і розробити стратегію для підвищення своєї конкурентоспроможності. Хоча зазначена модель дає розуміння напрямків роботи, вона має певні мінуси (табл. 1.5).

Таблиця 1.4 – Переваги та недоліки оцінювання КСП за схемою Портера [2]

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> - часто використовується при розробці бізнес-стратегії; - надає можливість детально вивчити конкурентне середовище та зрозуміти сильні та слабкі сторони конкурентів; - допомагає бізнесу оцінити його потенціал для входу на нові ринки або створення стійкої позиції там. 	<ul style="list-style-type: none"> - відсутність універсальності застосування: метод призначений для аналізу галузей в цілому, що може бути неефективним для окремих бізнесів; - можлива швидка втрата актуальності даних; - метод орієнтований на довгострокове планування, що може ускладнити пристосування до непостійного ринкового середовища країни.

Зручним методом визначення ефективності управління КСП є багатокутник конкурентоспроможності. Для побудови багатокутника необхідно вибрати n -кількість параметрів підприємства (k – номер параметру, $k = 1, 2, 3, \dots, n$) та напрямки діяльності для оцінки.

Параметрами (ключовими критеріями оцінки) можуть бути:

- 1) ефективність діяльності компанії;

- 2) конкурентоспроможність продукції підприємства, цінова політика;
- 3) стан маркетингової системи, імідж підприємства, рекламна підтримка, популярність торгової марки;
- 4) якість обслуговування клієнтів, система лояльності;
- 5) рівень менеджменту, кваліфікація персоналу;
- 6) рівень технологічності виробничих процесів, інноваційність, матеріально-технічна база тощо.

Далі визначаються компанії-конкуренти і відбувається балова оцінка за кожним критерієм. За отриманими даними можна побудувати графічну ілюстрацію стану КС конкуруючих підприємств. Для порівняння КСП проводиться підрахунок площ всіх багатокутників конкурентоспроможності за наступною формулою:

$$S_i = \frac{1}{2} \sin \left(\frac{2\pi}{n} \right) \sum_{k=1}^n X_k X_{k+1} \quad (1.1),$$

де X_k – значення k -го критерія за кожним i -м оцінюваним підприємством [69].

Після підрахунку величин S_i за максимальною площею ($\max S_i$) визначається лідер – найбільш конкурентоздатне підприємство із множини досліджуваних конкурентів ринку.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ НА
ТОВ «ВСЛ» В УМОВАХ КРИЗИ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ВСЛ»

Об'єктом дослідження у дипломній роботі є підприємство «Видавництво Старого Лева» – одна з найвідоміших компаній у видавничому бізнесі України, що створює книги для всієї родини. Загальні відомості про компанію наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика ТОВ «Видавництво Старого Лева» [74]

Зміст необхідних відомостей	Інформація щодо конкретного підприємства
Повна назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «Видавництво Старого Лева»
Галузь	Видавнича справа
Юридична адреса	м. Львів, вул. Старознесенська 24-26
Код ЄДРПОУ	33981905
Ключові особи	Микола Шейко – директор видавництва; Мар'яна Савка – головна редакторка

ТОВ «Видавництво Старого Лева» (далі «ВСЛ») було засновано 13 грудня 2001 року Мар'яною Савкою і Юрієм Чопиком у Львові. У 2010 році, після тривалої кризи, компанія знайшла інвестора – львівський ТОВ «Холдинг емоцій «!Fest»», який на сьогодні володіє часткою у 51%. У 2012 році видавництво покинув один із співзасновників – Юрій Чопик. Тоді ж призначення директора «ВСЛ» отримав Микола Шейко, який вніс критичні зміни в стратегію підприємства.

У 2013 року видавництво вперше запустило серію дорослої літератури (сучасна проза, поезія, література ділового спрямування, науково-популярні видання), тим самим значно розширивши тематичний асортимент і аудиторію своїх видань.

Найважливішою людиною видавництва є головна редакторка і співзасновниця ТОВ «ВСЛ» з часткою у 49% компанії – Мар'яна Савка. Вона постійний член Ради Центру дослідження літератури для дітей та юнацтва, Асоціації українських письменників та Національної спілки письменників України, а також лауреат Міжнародної журналістської премії ім. В. Стуса в галузі поезії.

Основним видом діяльності ТОВ є видання книг. Також, серед зареєстрованих КВЕДів компанії є оптовий та роздрібний продаж книг і товарів господарського призначення, організування конгресів і торговельних виставок, лізинг інтелектуальної власності тощо.

Наразі компанія має 12 власних представництв у вигляді монобрендових книгарень-кав'ярень: 1 у Дніпрі, 1 в Одесі, 1 в Івано-Франківську, 2 в Києві та 7 у Львові. Усі основні процеси створення книг відбуваються в головному офісі у Львові, унікальною особливістю будівлі є фасад прикрашений книжковими полицками із корінцями книг видавництва.

Постійний робочий штат налічує команду із понад 100 працівників. Також, на сайті видавництва вказано про співпрацю з 328 ілюстраторами, 168 перекладачами, 109 дизайнерами обкладинок, а також редакторами, коректорами і дизайнерами на аутсорсі [19].

Організаційна структура видавництва лінійно-функціональна, що є типовим для компаній видавничої галузі. Основними є відділи промоції та маркетингу, авторського права, редакції, виробництва, продажів, логістики. За такої структури директор організовує роботу всіх структурних підрозділів – надає повноваження, координує, формує стратегію розвитку видавництва. Також, під керівництвом директора підпадають такі відділки, як бухгалтерія, юридична служба, відділ кадрів та планово-економічний. Головний редактор керує творчими процесами: обирає та затверджує рукописи для публікації, організовує роботу редакторів, коректорів, перекладачів, дизайнерів і т.д.. Також, на зібраннях редакційної ради часто обговорюється маркетингова стратегія просування книг або автора. Виробничий відділ займається усіма

комунікаціями з друкарнями, відповідає за технічну підготовку книги до друку. Маркетинговий відділ відіграє ключову роль в успіху видавництва. Він відповідає за просування та продаж книг, формування іміджу та репутації видавництва на ринку, створення рекламних матеріалів, роботу з розповсюджувачами, проведення заходів. Видавництво володіє мережею магазинів-представництв, в кожному з яких управління здійснюється місцевим менеджером. Менеджери, в свою чергу, підпорядковуються керівнику відділу реалізації та директору. Часто працівники наймаються виключно для виконання завдань з конкретного проекту, що забезпечує економічну ефективність компанії. Отже, така класична організаційна структура надає працівникам автономність, є гнучкою. Можливими недоліками є відсутність стійкості, нестабільність у разі зміни керівника, надмірна централізація влади.

Мар'яна Савка визначає одне з основних завдань компанії як «плекання українського культурного продукту найвищого гатунку». Тож важливим аспектом роботи ТОВ «ВСЛ» є створення якісного та естетичного дизайну й художнього оформлення книг. Так перша книга видавництва, «Малятам і батькам» Дарії Цвек, одразу після видання 2002 року отримала диплом лауреата ІХ Всеукраїнського Форуму видавців у Львові і стала «Книгою року 2002» [19]. Впродовж більш ніж 20-ти років роботи продукція видавництва неодноразово була відзначена різними національними та міжнародними преміями, такими як: Премія Львова-міста літератури ЮНЕСКО, Bologna Ragazzi Award, Книга року та дитяча книга року BBC, премія Angelus, European Design Awards, Шевченківська премія, французька премія Le Prix Tatoulu, Nami Concours у Південній Кореї, входження до престижного каталогу «White Ravens» International Youth Library, українська нагорода ЛітАкцент року, Премія Ю. Шевельова, Премія Г. Сковороди, Премія імені Шолом-Алейхема, Найкраща книга Форуму видавців, нагороди від фестивалів Book Forum, Книжковий Арсенал та інші. З останнього, у 2023 році ТОВ отримало одну з найпрестижніших у сфері книговидання відзнаку – Bologna

Prize for the Best Children's Publishers of the Year, як найкраще видавництво дитячої літератури 2023-го року у Європі [5].

На міжнародному ринку видавництво є активним учасником низки міжнародних книжкових виставок у Лондоні (The London book fair), Болоньї (Bologna Children's Book Fair), Вільнюсі (Vilnius Book Fair), Сеулі, Франкфурті (Франкфуртський книжковий ярмарок), Відні, Шанхаї, Римі, Тайбеї, Шарджі тощо.

Загалом продукція «ВСЛ» представлена у 42 країнах. З 2018 року видавництво стабільно продає близько 50 ліцензій на рік. У 2022 році «ВСЛ» став лідером з продажів авторських прав на книжки українських авторів. Найбільшими покупцями видавництва є країни Європи та Азії. Це Польща, Словаччина, Бельгія, Чехія, Німеччина, Італія, Франція, Фінляндія, а також Корея, Китай, Японія, Тайвань.

Як вже було зазначено, компанія створює книжки призначені для різних вікових категорій, при цьому переважну частину складає саме дитяча література. Серед унікальних зайнятих видавництвом авторів представлені такі українські письменники, як Любко Дереш, Іларіон Павлюк, Ірина Цілик, Євгенія Кузнєцова, Олександр Михед, Софія Андрухович, Андрій Бачинський, Ірена Карпа, Оксана Сайко, Ольга Войтенко та інші.

ТОВ «ВСЛ» активно співпрацює з іноземними видавцями як у напрямку продажу прав за кордон, так і купівлі ліцензій. Серед перекладної літератури найбільше видають книги авторів із англomовних країн: США, Канада, Британія та Ірландія, Австралія, Сингапур. На другому місці франкомовні країни: Франція, Швейцарія, канадський Квебек. Частку асортименту складають автори таких скандинавських країн, як Норвегія та Швеція. Українською мовою можна почитати книги Террі Пратчетта, Елізабет Гілберт, Мілана Кундери Саллі Руні, Меган МакДоналд, Сюзі Годж, Джеймі Олівера, Сильвії Плат, Ернеста Гемінгвея, Кадзуо Ішігуро, Жоеля Діккера, Керіля Бйорнстада, Діани Вінн Джонс, Гелен Філдін та інших.

Окремо слід розглянути соціальну діяльність підприємства. Щороку з 2014 видавництво організовує «Гаражний розпродаж», прибуток від якого передає на благодійні збори. Серед соціальних проектів підтримка сільських бібліотек, співпраця з лікарнею ОХМАТДИТ, участь у соціально-освітньому проекті з мережею магазинів EVA. У 2022 році у рамках співпраці з «ЕРАМ Україна» «ВСЛ» відправило близько 1300 книг для українських біженців до закордонних бібліотек та громадських центрів.

Отже, ТОВ «ВСЛ» це постійно зростаюче українське видавництво, що продає високоякісні друковані видання в середньому ціновому сегменті.

Діяльність ТОВ «ВСЛ» регулюється такими законодавчо-нормативними документами:

1. Національними: Конституція України, Податковий Кодекс України, Господарський кодекс України, законами України «Про інформацію», «Про обов'язковий примірник документів», «Про авторське право і суміжні права», «Про державну таємницю», «Про підприємництво», «Про підприємства в Україні», «Про державну підтримку книговидавничої справи в Україні», «Про друковані засоби масової інформації (пресу) в Україні», «Про державну підтримку засобів масової інформації та соціальний захист журналістів», «Про видавничу справу», «Про внесення змін до деяких законів України щодо державної підтримки книговидавничої справи в Україні», «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану», постанов Кабінету Міністрів України «Про затвердження мінімальних ставок винагороди (рояліті) за використання об'єктів авторського права і суміжних прав», «Про Державний реєстр видавців, виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції», «Про впровадження штрихового кодування товарів» та іншими нормативно-правовими актами [67].

2. Внутрішніми: установчі документи, статут, накази та розпорядження підприємства.

На підставі фінансової звітності підприємства здійснимо аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «ВСЛ» за 2021-2023 роки.

Таблиця 2.2 – Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Видавництво Старого Лева» за період 2021-2023 рр. [72; 73; 74]

Показник / рік	тис. грн.			Абсолютне відхилення (тис. грн.)/		
				Темп росту (%)		Темп приросту (%)
	2021	2022	2023	2021 / 2022	2022 / 2023	2021 / 2023
Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг	84293,2	121641,3	196528,7	37348,1 / 144,3	74887,4 / 161,6	112235,5 / 133,1
Собівартість реалізованої продукції	33840,0	50032,3	77263,4	16192,3 / 147,8	27231,1 / 154,4	43423,4 / 128,3
Валовий прибуток	50453,2	71609	119265,3	21155,8 / 141,9	47656,3 / 166,6	68812,1 / 136,4
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	1334,9	2433,7	5628,3	1098,8 / 182,3	3194,6 / 231,3	4293,4 / 321,6
Чистий фінансовий результат: прибуток	800,5	1882,5	4420,6	1082 / 235,2	2538,1 / 234,8	3620,1 / 452,2
Середньорічна вартість активів	72296,2	106475,8	158491,7	34179,6 / 147,2	52015,8 / 148,8	86195,4 / 119,2
Середньорічна кількість працівників (чол.)	106,0	100,0	104,0	-6,0 / 94,3	4,0 / 104,0	-2,0 / -1,9

Аналізуючи дані таблиці 2.2, у 2021-2023 рр. робимо висновок, що ТОВ «ВСЛ» зазнала значних змін в умовах кризи національної економіки. Чистий дохід від реалізації продукції в період з 2021-2022 рр. збільшився на 37348,1 тис. грн., при темпі росту в 144,3%, а вже з 2022 року на 2023 рік – на 74887,4 тис. грн. з темпом росту в 161,6%. Загальний приріст за два роки складає 133,1%, що може свідчити про зростання попиту на продукцію компанії. При цьому варто відмітити, що на зростання показників значно вплинула інфляція 2021-2023 рр.. Валовий прибуток має таку ж саму тенденцію на зріст показників. На 2022 р. валовий прибуток збільшився на 21155,8 тис. грн. з темпом зросту 141,9%. Ще більший темп зросту наступного року – 166,6% із загальним прибутком в 2023 р. у 119265,3 тис. грн.. Загалом за 2021-2023 рр. валовий прибуток збільшився на 136,4% (68812,1 тис. грн.).

Одночасно з іншими тенденцією до зростання має показник собівартості реалізованої продукції, що може свідчити про залежність від фактору збільшення витрат. З 2021 р. на 2022 р. відбулось збільшення на 16192,3 тис. грн. із темпом росту 147,8%. У 2022-2023 рр. темп росту склав 154,4% (збільшення на 27231,1 тис. грн.). Загалом у порівнянні з початковими даними собівартість на 2023 рік зросла на 128,3% (на 43423,4 тис. грн.).

Середньорічна вартість активів стабільно зростала з темпом росту 147,2% на 2022 рік і 148,2% на 2023 рік. Всього впродовж зазначеного періоду обсяг активів збільшився на 119,2%, з 72296,2 тис. грн. до 158491,7 тис. грн.. Фінансовий результат від операційної діяльності компанії зріс більше ніж у 3 рази – з 1334,9 тис. грн. у 2021 р. до 5628,3 тис. грн. у 2023 р..

Найбільших змін зазнав чистий прибуток компанії. Загалом за період 2021-2023 рр. показник зріс на 452,2%, що в грошовому виразі становить 3620,1 тис. грн.. При цьому темпи росту чистого прибутку у досліджуваній період були вище темпів росту валового та операційного прибутків, що позитивним моментом в діяльності даного підприємства. Кількість постійного штату компанії майже не змінилась, невелике зменшення на 6 людей у 2022 році пояснюється масовою міграцією населення, кадрів, через військові дії.

Щоб подивитися детальніше фінансово-економічний розвиток підприємства в умовах кризи національної економіки здійснимо аналіз основних показників рентабельності на основі фінансової звітності ТОВ «ВСЛ» за 2021-2023 роки (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Аналіз показників рентабельності ТОВ «Видавництво Старого Лева» за період 2021-2023 рр. [72; 73; 74]

Показник	Роки			Абсолютне відхилення		
	2021	2022	2023	2021/22	2022/23	2021/23
К. рентабельності активів	0,93%	1,78%	2,78%	0,85%	1,00%	1,85%
К. рентабельності власного капіталу	8,10%	17,14%	32,6%	9,04%	15,46%	24,5%
К. чистої рентабельності продажу продукції	1,59%	1,55%	2,24%	-0,04%	0,69%	0,65%
Рентабельність продукції	1,49	1,43	1,54	-0,06	0,11	0,05

Позитивні, але низькі значення коефіцієнту рентабельності активів ТОВ свідчать про те, що компанія загалом прибуткова, але не має достатнього чистого прибутку, щоб інвестувати у майбутнє зростання. Загалом показник збільшився майже у три рази, з 0,93% у 2021 році до 2,78% у 2023 році.

Протягом досліджуваного періоду спостерігаємо значне підвищення коефіцієнту рентабельності власного капіталу на 24,5%. Якщо в 2022 році кожна залучена гривня власних коштів дозволяла тримати 8,1 коп. чистого прибутку, то в 2023 – 32,6 коп.. Зростання показника може вказувати на те, що компанія стає більш стійкою до фінансових негараздів.

Коефіцієнт чистої рентабельності продажу продукції коливається протягом трьох років. У 2021-2022 рр. показник стабільний, близько 1,5%, у 2023 р. зростає до 2,24%. Причинами змін показника можуть бути як підвищення цін на продукцію компанії, так і зростання обсягів продажу.

Значення показника рентабельності продукції майже не змінюється – у 2021 р. він становить 1,49 і в 2023 р. 1,54.

Загалом, усі показники рентабельності є позитивними і мають тенденцію до збільшення. Позитивна динаміка підтверджує, що компанія ефективно використовує капітал для отримання більшого прибутку.

Підсумовуючи вищенаведену інформацію про діяльність компанії, можна охарактеризувати ТОВ «ВСЛ» як ефективну, не надто прибуткову, але стійку у складний період. Зауважимо, що хоча 2022 рік був дуже важким для підприємства через повномасштабне вторгнення в Україну. Цілий ряд зовнішніх факторів спричинених війною (нестабільна економічна і політична ситуація в країні, демографічна криза, втрата частки постачальників, небезпека виробництва в певних регіонах та ін.) не відобразився негативно на фінансово-економічних показниках. Завдяки ефективному управлінню, товариство залишається конкурентоспроможним і стійким. Так, за словами співзасновниці, у 2022 році «ВСЛ» було видано 100 нових книг та відкрито одну книгарню у Львові. У 2023 році – 120 книг, відкрито 3 нові книгарні у Львові та Києві, та досягнуто найбільших накладів [15].

2.2 Оцінка управління конкурентоспроможністю на ТОВ «ВСЛ» в умовах кризи національної економіки

Загалом, ТОВ «ВСЛ» займає сильну позицію на видавничому ринку України. Підприємство постійно розвивається, нарощує активи, збільшує об'єми видань, покращує маркетингову стратегію та систему обслуговування клієнтів. Показовим є середній тираж «ВСЛ» – понад сім тисяч екземплярів [17]. Розрахунок числа враховує як найменш тиражні книги жанру поезії (приблизно по 1000 екземплярів), так і найбільш популярні видання розмальовок для дорослих, тиражі яких налічували десятки тисяч. Для порівняння, середній наклад книг в Україні коливається в межах 1500-3000 [22].

Для оцінки конкурентоспроможності видавництва в умовах кризи національної економіки слід провести ретельний аналіз факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства та визначити критичні фактори, які суттєво впливають на успіх в кризовий період.

Перш за все, проведемо PESTEL-аналіз компанії, щоб краще зрозуміти особливості макросередовища:

Таблиця 2.4 – PESTEL-аналіз ТОВ «ВСЛ»

Фактори макросередовища	Хар-р впливу (+/-)	Ознака і прояв
Політичні		
Законодавча підтримка	+	Поступові покращення законодавчої бази щодо регулювання видавничої діяльності, які позитивно відображаються на галузі в цілому
Виділення та надання грантів	+	Забезпечення функціонування видавництва в кризових ситуаціях
Економічні		
Нестабільна економічна ситуація	-	Негативно відображається на доходах компанії та її стратегічному плануванні
Рівень безробіття	-	Зниження платоспроможності населення негативно впливає на прибуток підприємства
Рівень інфляції	-	Знецінення грошей підприємства, можливе дорожчання послуг постачальників
Зміна курсу валюти	-	Збільшення витрат

Продовження таблиці 2.4

Соціокультурні		
Демографічні зміни	-	Зменшення аудиторії і, відповідно, продажів
Низький рівень народжуваності	-	Зменшення попиту на дитячу літературу
Зменшення доходів населення	-	Зміна структури витрат споживачів негативно відображається на доходах компанії, що продає товари не першорядної важливості
Зростання інтересу до вітчизняної продукції	+	Збільшення продажів видавництва, розширення цільової аудиторії
Популяризація читання	+	Збільшення продажів видавництва, розширення списку маркетингових інструментів
Проведення книжкових заходів	+	Дають можливість продемонструвати продукцію широкому колу потенційних клієнтів
Зниження рівня освіти	-	Нестача кваліфікованих працівників, додаткові витрати на навчання робітників
Поширення піратського контенту	-	Негативно впливають на продажі паперових і електронних видань видавництва
Технологічні		
Зміна споживчої поведінки	+	Зростання частки онлайн купівель, купівель електронних книг
Розвиток соцмереж	+	Виступає дієвим інструментом продажів, маркетингу та комунікації
Розвиток технологій	+/-	Підвищення конкурентних позицій за рахунок якості і унікальності
Використання штучного інтелекту (ШІ)	+/-	Економія ресурсів, зниження собівартості продукції за рахунок використання технологій ШІ; відвернення частки аудиторії через етичні дилеми використання
Фактори навколишнього середовища		
Тренд на екологічність	+/-	Покращення іміджу бренду; зростання собівартості продукції
Популяризація зелених товарів	+	Зростання попиту на електронні та аудіо книги
Юридичні		
Ухвалення законодавчих змін	+	Зміна законодавства щодо ввезення та розповсюдження видавничої продукції; зростання частки українських видань у ритейлерських точках продажу

У період досліджуваних 2021-2024 років бачимо, що основним чинником для змін слугували воєнні дії та російська агресія проти України. До законодавчих актів були внесені зміни, спрямовані на заборону або обмеження російських товарів. Відбулась критична зміна структури книговидавничого

бізнесу, умов праці, демографії країни та споживацької поведінки. Далі розглянемо детальніше деякі з зазначених у табл. 2.4 факторів.

Політичні фактори:

1. Законодавча підтримка: у березні 2023 року КМУ видав розпорядження схвалити амбітну Стратегію розвитку читання на період до 2032 року «Читання як життєва стратегія», основними цілями якої є збільшення кількості книг на душу населення, книгарень, збільшення відсотка дітей серед читачів тощо [51]. Подібний план позитивно впливає на всю книговидавничу галузь.

2. Виділення та надання грантів: 26.11.2020 року Наглядова рада УІК надала гранти (до 5 млн грн.) інституційної підтримки ряду видавництв, в тому числі «ВСЛ», на оплату витрат пов'язаних із виданням книжок державною мовою [62].

Економічні фактори:

1. Нестабільна економічна ситуація в країні відображається у фінансовій неспроможності держави реалізовувати програми субсидіювання книгарень та надання книжкових сертифікатів за Законом №2313-IX «Про внесення змін до деяких законів України щодо стимулювання розвитку українського книговидання і книгорозповсюдження» [49; 16].

2. Високий рівень безробіття негативно впливає на різні аспекти життя населення, в тому числі на купівельну спроможність та, як наслідок, на фінансовий стан та прибутки книговидавничих підприємств. Проте за прогнозами НБУ рівень безробіття в Україні буде поступово знижуватись, так у 2024 році він становитиме 16,5%, у 2025 році - 14,2% [18].

3. Зміна курсу валюти: зростання валютного курсу призводить до дорожчання імпортованих товарів та послуг (таких як папір, друкарські матеріали, ліцензії на програмне забезпечення, авторські гонорари), що веде до збільшення витрат видавництва.

Соціокультурні фактори:

1. Демографічні зміни: через війну емігрувало приблизно від 5 до 8 мільйонів осіб, що могло призвести до зменшення цільової аудиторії видавництв [52]. У той же час це мотивує учасників книговидавничого ринку розширювати свою діяльність за кордон. Так, пріоритетним напрямком для більшості книгарень і видавців стала міжнародна доставка з України [67]. Також, варто відмітити зміну вікової структури населення через низький рівень народжуваності, що могло призвести до зміни читацьких вподобань і змусити видавництва переглянути видавничі плани.

2. Зростання інтересу до вітчизняної продукції спричинене повномасштабним вторгненням і виходом російських книг з ринку позитивно впливає на обсяги продажів видавництва [25].

3. Популяризація читання громадськими діячами: спостерігаємо різке зростання медійної представленості українських книжок у все більшій кількості медіа та блогів. Так, за словами Поліни Майко, авторки ютуб-каналу «Хочу гратися – перехочеш», реклама видавництва на її каналі принесла компанії продаж книжок на суму 300 тис. грн. [25]. Тож, українські медіа та блоги стають ефективними інструментами маркетингу видавництва.

4. Проведення книжкових заходів: участь у книжкових заходах дає видавництву можливість розширити свою аудиторію, збільшити обізнаність про бренд (перелік фестивалів та виставок зазначений в пункті 2.1) [35, с. 176].

5. Зниження рівня освіти разом із масовою еміграцією спричинили дефіцит кваліфікованих кадрів. Тож наразі у видавничій сфері відбувається конкурентна боротьба за професіоналів (від працівників книгарень до редакторів та операційних менеджерів).

6. Поширення піратського контенту негативно впливає на продажі друкованих та електронних видань, отже зменшує прибуток компанії [66].

Технологічні фактори:

1. Розвиток соцмереж: «ВСЛ» активно веде акаунти у семи соцмережах – Facebook, Instagram, Twitter, TikTok, Pinterest, Telegram та YouTube, що надає компанії можливість повідомляти новини, робити анонси та спілкуватися зі

споживачами. Більш того, Мар'яна Савка веде авторську рубрику «Книжкова драбина» на радіостанції FM Галичина [33].

2. На українському ринку ШІ використовувалось для створення обкладинок [25].

Фактори навколишнього середовища:

1. Тренд на екологічність: видавництво відносить себе до категорії ековідповідального бізнесу, тому запровадило систему сортування сміття в офісах. З 2019 року використовує виключно власне картонне пакування-трансформер, що не потребує додаткових пластикових елементів [6].

2. Стрімке зростання попиту на електронні книги відбувається по всьому світу. Це пояснюється не тільки їх екологічністю, а й зручністю та ціною. Видавництво може розпочинати продаж цифрової версії книги задовго до того, як вийде друком паперова [54].

Юридичні фактори:

1. Ухвалення законодавчих змін: підписаний Президентом України у 2023 році Закон №2309-IX забороняє імпорту та розповсюдження будь-якої видавничої продукції з території держави-агресора, тимчасово окупованих нею територій України та з Республіки Білорусь [48]. Закон захищає український книжковий ринок зсередини від руйнівного впливу Росії. Більш того, це створює сприятливі умови для інвесторів, щоб вкладати гроші у підготовку української книги, її друк і продаж.

Наступним кроком за допомогою методу SWOT-аналізу дослідимо внутрішнє середовище ТОВ «ВСЛ», його сильні і слабкі сторони (табл. 2.5).

Сильні сторони:

- на відміну від видавництв «Наш Формат» або «Bookchef», бренд «ВСЛ» не опинявся у скандалах та не підлягав громадському засудженню. Компанія незалежна, має прозору історію створення, фінансування та роботи, а також повністю проукраїнську позицію [19; 27];

- висока впізнаваність «ВСЛ» за рахунок 20 років роботи і популярних, у порівнянні з іншими видавцями, соцмереж (табл. 2.7);

- широкий вибір художньої та нон-фікшн літератури (табл. 3.1);
- власна система лояльності клієнтів «Спільнота Старого Лева», що дозволяє покупцям відстежувати статус замовлень, надає кешбек, спеціальні пропозиції та акції. Окрема перевага – наявність цілодобової служби підтримки [56];
- визнання у галузі та велика кількість національних та міжнародних нагород (зазначених у пункті 2.1) завдяки високій якості друку, верстки та дизайну книг;
- на відміну від видавництв «Фоліо» або «Лабораторія», ТОВ «ВСЛ» має мережу з 12 власних книгарень по Україні.

Таблиця 2.5 – Зони SWOT-аналізу ТОВ «ВСЛ»

Внутрішнє середовище підприємства	
Сильні сторони (Strengths)	Слабкості (Weaknesses)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока впізнаваність бренду «ВСЛ» 2. Гарна репутація, українське походження компанії. 3. Широка жанрова номенклатура. 4. Якісний друк. 5. Велика частка ринку. 6. Якісне обслуговування клієнтів. 7. Наявність власних каналів збуту, в тому числі фізичних. 8. Популярні сторінки в соцмережах. 9. Багатократні переможці національних та міжнародних премій. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Залежність від постачальників та зовнішніх партнерів. 2. Високі витрати на виробництво. 3. Недостатня функціональність сайту видавництва. 4. Нестача кваліфікованого персоналу. 5. Слабка система email-маркетингу у порівнянні з конкурентами.
Зовнішнє середовище підприємства	
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Запит аудиторії на розширення асортименту. 2. Отримання фінансової підтримки у вигляді грантів 3. Закриття конкурентів. 4. Отримання визнання у вигляді нових міжнародних нагород. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Збільшення ціни на матеріали та друк. 2. Поява нових конкурентів. 3. Високий рівень міграції населення. 4. Пошкодження або втрата частки бізнесу через військову агресію. 5. Зростання піратських продажів. 6. Неспроможність продавати великі тиражі через короткий життєвий цикл продукції.

Слабкі сторони:

- зазвичай, видавництва напряму залежать від друкарень, які виготовляють їх продукцію. Один з конкурентів «ВСЛ», видавництво «Vivat», має власну друкарню «Factor Druk», а тому може самостійно контролювати усі виробничі витрати, якість та час друку;

- за рейтингом «Українського інституту книги» сайт «ВСЛ» посідає 7 місце в Україні, поступаючись таким онлайн-книгарнями, як «Книгарня Є», «Yaкаboo», «КСД», «Ранок», «Наш Формат» [59]. Великий відрив у кількості відвідувачів та покупців пояснюється не тільки недостатньо широким асортиментом, а й недостатнім функціоналом сайту, погано означеною системою лояльності, браком використання маркетингових прийомів та слабким SEO-налаштуванням у порівнянні з вищепереліченими конкурентами;

- нестача кваліфікованого персоналу негативно відображається на усіх компаніях галузі, особливо не вистачає перекладачів, видавничих маркетологів та редакторів;

- email-маркетинг «ВСЛ» обмежується повторенням постів із соціальних мереж та посиланнями на акції, в той час як книгарні «Сенс» або «Yaкаboo» активно задіють email-розсилки у системі збільшення продажів, надсилаючи персоналізовані добірки та повідомлення, огляд новинок тощо.

Можливості:

- згідно з опитуваннями, частка українців, що читають щодня, наразі удвічі більше, ніж у 2020 році [61]. Пропорційно збільшились і продажі книговидавничої продукції, що свідчить про зростаючий попит на нові видання [21];

- видавці мають можливість отримати гранти від Міністерства культури та інформаційної політики України, міжнародних організацій та літературних фондів;

- закриття видавництва «Pabulum» надає можливість іншим компаніям заповнити звільнену частку ринку [3];

- створення унікального оформлення або верстки дозволяє компанії продовжувати підтримувати свою репутацію високоякісного видавництва.

Загрози:

- здорожчання сировини та витрат на виробництво призводить до збільшення цін на продукцію

- повномасштабна війна не зупиняє відкриття нових видавництв, за останні роки з'явилися такі компанії-конкуренти, як «Бородатий Тамарин», «Прометей», «Ще одну сторінку», «Projector Publishing» та інші [25];

- майже неможливо уникнути матеріальних збитків через війну, зареєстровано близько 30 випадків руйнувань приміщень і складів підприємств книговидавничої галузі в Україні [53];

- розповсюдженість піратства позбавляє видавництв значної частки прибутку [66];

- життєвий цикл книг, особливо жанру сучасної прозової літератури, короткий, що викликає можливість залишків тиражів на складах.

Зіставимо отримані дані для повного аналізу (табл.2.6).

Таблиця 2.6 – Зіставлення зон SWOT-аналізу ТОВ «ВСЛ»

«Сильні сторони/можливості» (S-O)	«Сильні сторони/загрози» (S-T)
<p>-S1, S2, S4 – O4: велика команда фахівців, що багато років працюють у видавничій галузі, разом з особливою прискіпливістю до якості художнього оформлення та дизайну книжок дають змогу мати беззаперечні переваги на міжнародних конкурсах та спеціалізованих виставках, а також підвищують шанси на отримання грантів;</p> <p>- S1, S2, S3, S5 – O1, O3: компанія може додавати до асортименту книги будь-яких складності, жанру та спрямованості та займати вільні частки ринку.</p>	<p>- S1, S2, S6, S8 – T1: репутація компанії, постійне висвітлення аспектів виробництва у блогу та соцмережах видавництва забезпечують лояльність покупців до змін у цінах;</p> <p>- S7, S5 – T4: компанія не може впливати на непередбачені обставини, що несуть за собою пошкодження або втрату частки бізнесу, проте слід зазначити, що фізичні активи (магазини, офіс, склади) видавництва знаходяться у регіонах віддалених від активних бойових дій;</p> <p>- S5, S8 – T5: популярність бренду в соцмережах дозволяє охопити велику аудиторію людей та доносити серйозність проблеми піратства;</p> <p>- S3, S4, S5 – T2: якість друку, широкий асортимент та гарна репутація компанії мінімізують загрозу від нових конкурентів;</p> <p>- S2, S4, S7, S8 – T6: книги для видання ретельно відбираються, правильна маркетингова стратегія та мережа власних книгарень дозволяють швидко збувати товар.</p>

Продовження таблиці 2.6

«Слабкості/можливості» (W-O)	«Слабкості/загрози» (W-T)
<ul style="list-style-type: none"> - W2 – O1, O2: гранти дозволяють видавництву розширювати асортимент та покривають витрати на виробництво не популярних жанрів; - W4 – O3: припинення діяльності конкурентів дає видавництву змогу залучити до себе нових фахівців. 	<ul style="list-style-type: none"> - W3, W5 – T2: задля збільшення обсягів продажів та прихильності до бренду, компанії слід покращити функціональність власного сайту та систему email-маркетингу; - W4 – T2, T3, T6: підприємство обмежено у висококваліфікованих трудових ресурсах через високий рівень міграції населення та непривабливість спеціальностей видавничої справи. Рекомендованими діями є постійне висвітлювання аспектів роботи працівників, створення власної програми навчання та виробничої підготовки; - W2 – T5: зростаючі ціни на книги є причиною надання переваги піратським копіям – компанії слід популяризувати покупки електронних видань; - W1, W2 – T1, T6: постійно зростаючі ціни на сировину, логістику та послуги друкарень негативно впливають на фінансові результати підприємства. Задля збільшення доходності, слід продовжувати вкладати інвестиції в продаж електронних книг та надання онлайн-послуг.

Після детального розгляду стану ТОВ «ВСЛ», а саме факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовищ на конкурентоспроможність підприємства, необхідним є проведення дослідження конкурентної галузі в цілому. Надалі дослідимо ефективність забезпечення конкурентоспроможності на ТОВ «ВСЛ» використовуючи методичні ресурси.

2.3 Діагностика ефективності забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «ВСЛ» в умовах кризи національної економіки

Враховуючи нестабільність книговидавничої галузі, виникає потреба проаналізувати джерела конкуренції, з якими фірма може зіткнутися у будь-який момент часу. Насамперед визначимо силу ринкової позиції бізнесу за допомогою застосування моделі 5-ти конкурентних сил Портера і оцінимо вплив різних факторів на неї (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Оцінка ТОВ «ВСЛ» за моделлю 5-ти сил конкуренції Портера

Конкурентна сила	Опис	Значення
Нові учасники ринку	Книговидавничий ринок України переживає активний підйом. Це пов'язано з такими факторами, як підтримка державою під час пандемії, звільнення значної частки ринку від книг інших країн, зростання попиту на читання, зріст зацікавленості населення в підтримці українського книговидавництва під час повномасштабного вторгнення. Загроза появи нових конкурентів існує, проте діяльність в даній галузі потребує великих інвестицій при помірному доході, що значно обмежує кількість гравців. Конкурентні переваги ТОВ «ВСЛ» (значна частка ринку, відомість бренду, 22 роки досвіду, якість, налагоджені зв'язки з іноземними агентствами) захищають компанію від потенційної загрози нових конкурентів.	2,5
Товари-замінники	Загроза повної заміни книг є невисокою. Товари-замінниками виступають аудіокниги, стрімінгові платформи, подкасти, соцмережі й електронні видання. Частка електронних книг зростає з кожним роком у порівнянні з паперовими. Це пов'язано з їх більшою зручністю, доступністю і низькою ціною, порівняно із друкованими виданнями. Тож «ВСЛ» слід розширювати частку саме електронних та інтерактивних видань.	3,5
Конкуренція всередині галузі	Більшу загрозу становлять не нові гравці ринку, а вже існуючі конкуренти, які вже закріпилися, лідирують та володіють значними ресурсами для розширення.	4
Ринкова влада постачальників	Робота видавництва охоплює ряд ресурсовитратних процесів: купівля авторських прав, переклад, редагування, оформлення, друк, пакування. Зростання цін на сировину або оплату праці веде до зростання витрат «ВСЛ» та зниження її рентабельності. Також, від друкарень напряду залежить якість товару компанії.	4
Ринкова влада споживачів	Видавнича галузь в цілому є динамічною. Підприємствам, щоб залишатися конкурентоспроможним та відповідати потребам споживачів, важливо постійно відстежувати зміни на ринку та швидко реагування на нові тенденції.	4,5
	Середня оцінка	3,7

Середня оцінка впливу конкурентних сил на зазначене підприємство становить 3,7. Робимо висновок, що сила тиску конкуренції на видавництво є відчутною, та не критичною. ТОВ «ВСЛ» є одним з найбільш відомих українських незалежних книговидавців, має налагоджену систему збуту, мережу власних представництв, активно співпрацює з іноземними видавництвами та авторами. Проте, як і всі інші підприємства галузі, воно

також залишається незахищеним від впливу зовнішнього середовища, яке в останні три роки характеризується активізацією підприємницької діяльності, загостренням конкуренції всередині ринку, залежністю від постачальників та зміни поведінки споживачів. Висока якість товару, сильний бренд, ефективна маркетингова підтримка разом з високим рівнем адаптації забезпечують можливість залишатися конкурентоспроможним та отримувати прибуток, що перевищує середній рівень.

Також, проведемо порівняльний аналіз ТОВ «ВСЛ» з конкурентами. Для цього були обрані найбільші українські видавництва, що працюють в тому ж жанровому сегменті: «Клуб сімейного дозвілля», «Фоліо», «Наш Формат», «Vivat» (табл. 2.8) [19; 44; 45; 46; 47]. Оцінювання якості видань, репутації видавництва, цінової політики проводилось за допомогою метода експертних оцінок.

Таблиця 2.8 – Порівняльна оцінка конкуруючих видавництв

Критерії оцінки	«КСД»	«ВСЛ»	«Фоліо»	«Наш Формат»	«Vivat»
Дохід 2023 р., млн. грн	593	198	213	140	191
К-ть підписників Telegram	34712	7207	1600	4688	21476
К-ть підписників Instagram	114000	107000	10300	37600	84900
К-ть підписників Facebook	42000	168000	13000	60000	155000
Сумарна к-ть	190712	282207	24900	102288	261376
Строки формування замовлення	До 4 робочих днів	До 5 робочих днів	До 3 робочих днів	До 5 робочих днів	Щодня, в залежності від навантаження
Канали збуту	Власний сайт, незалежні книгарні, мережа дистриб'юторів				
Представництва	52 філії	12 книгарень-кав'ярень	-	1	8
Години роботи	Пн-Сб 10:00-18:00	Пн-Нд 9:00-21:00, цілодобова гаряча лінія	Пн-Пт 9:00-18:00	Пн-Нд 8:00-22:00	Пн-Нд 9:00-18:00
Асортимент	10	8	5	9	7

Для подальшої оцінки підприємства доцільно побудувати багатокутник конкурентоспроможності. З метою уникнення розбіжностей в одиницях

виміру показників, що характеризують різні сторони конкурентоспроможності компаній, їх було зведено до певної шкали. Бали виставлені за допомогою метода експертного опитування працівників книговидавничої сфери за 10-ти бальною шкалою (1 – найнижчий бал, 10 – максимальний) (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Значення бальних експертних оцінок критеріїв конкурентоспроможності досліджуваних конкуруючих видавництв

Критерії оцінки	«КСД»	«ВСЛ»	«Фоліо»	«Наш Формат»	«Vivat»
Збут та реклама	10	9	8	6	7
Якість видань	6	9	6	7	8
Репутація	7	9	8	6	9
Цінова політика	8	6	7	5	7
Популярність бренду	7	8	4	6	9
Робота з клієнтами	9	10	6	6	8

Обчислимо за формулою (1.1) площі отриманих на рис. 2.1 багатокутників кожного підприємства:

$$S_{\text{КСД}} = \frac{1}{2} \sin\left(\frac{2 \times 3,14}{6}\right) \times (10 \times 6 + 6 \times 7 + 7 \times 8 + 8 \times 7 + 7 \times 9 + 9 \times 10) \approx 158,91;$$

$$S_{\text{ВСЛ}} = \frac{1}{2} \sin\left(\frac{2 \times 3,14}{6}\right) \times (9 \times 9 + 9 \times 9 + 9 \times 6 + 6 \times 8 + 8 \times 10 + 10 \times 9) \approx 188,79;$$

$$S_{\text{Ф}} = \frac{1}{2} \sin\left(\frac{2 \times 3,14}{6}\right) \times (8 \times 6 + 6 \times 8 + 8 \times 7 + 7 \times 4 + 4 \times 6 + 6 \times 8) \approx 109,11;$$

$$S_{\text{НФ}} = \frac{1}{2} \sin\left(\frac{2 \times 3,14}{6}\right) \times (6 \times 7 + 7 \times 6 + 6 \times 5 + 5 \times 6 + 6 \times 6 + 6 \times 6) \approx 93,53;$$

$$S_{\text{Віват}} = \frac{1}{2} \sin\left(\frac{2 \times 3,14}{6}\right) \times (7 \times 8 + 8 \times 9 + 9 \times 7 + 7 \times 9 + 9 \times 8 + 8 \times 7) \approx 165,41.$$

Отже, інтегральна оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства «КСД» складає 158,91; «ВСЛ» – 188,79; «Фоліо» – 109,11, «Наш Формат» – 93,53, «Vivat» – 165,41. Багатокутники зображені із максимальною площею відповідає підприємству з найвищим рівнем конкурентоспроможності, таким чином «ВСЛ» є лідером з невеликою різницею з «КСД» та видавництвом «Vivat», а «Фоліо» та «Наш Формат» – середніми серед визначеної групи.

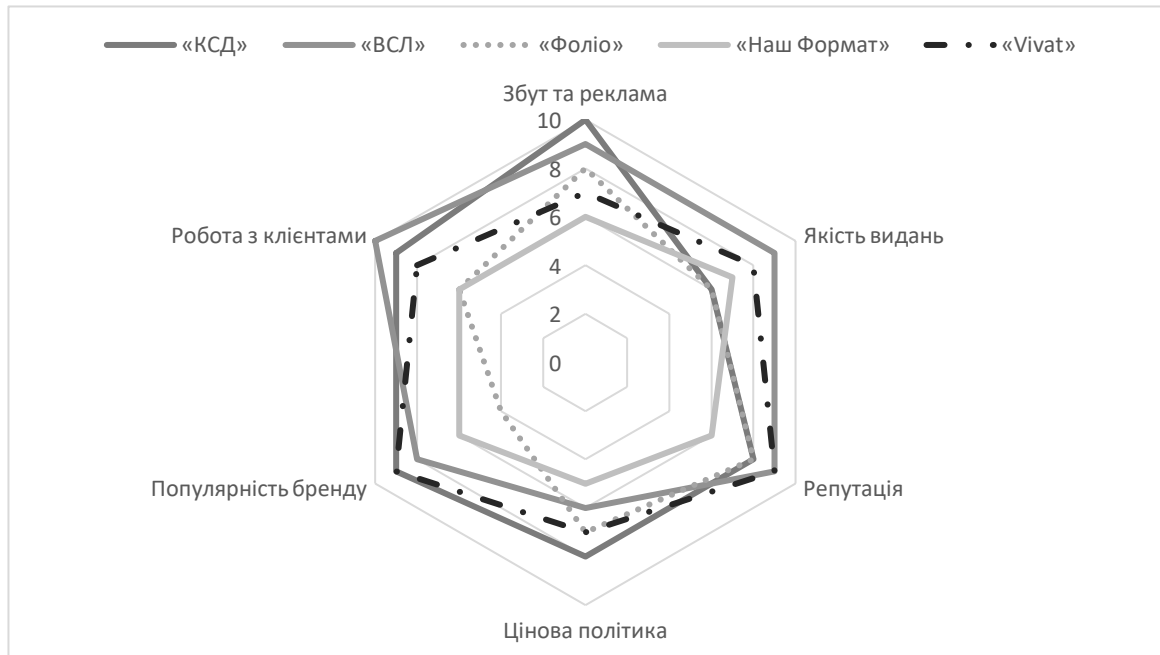


Рисунок 2.1 – Багатокутники конкурентоспроможності досліджуваних підприємств

Недоліком наведених методів є рівнозначність оцінюваних критеріїв. Так, при аналізі даних з табл. 2.7 і 2.8 абсолютним лідером по об'єму продажів і власним точкам збуту є «КСД». При цьому ТОВ «ВСЛ» лідирує за кількістю зацікавленої аудиторії (популярністю в соцмережах), якістю друкованих видань, системою обслуговування клієнтів.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ НА ТОВ «ВСЛ» В УМОВАХ КРИЗИ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

3.1 Напрями оптимізації управління конкурентоспроможністю на ТОВ «ВСЛ» з врахуванням кризи національної економіки

Сфера книжкового бізнесу вирізняється своєю різноманітністю та непередбачуваністю, що вимагає від підприємців здатності швидко адаптуватися для підтримання успішної діяльності. Наразі книговидавнича галузь в Україні стрімко розвивається, попри численні проблеми. Зростання інтересу до української мови та культури, розвиток технологій і підтримка з боку держави стимулюють позитивні зміни. При цьому видавці стикаються з низкою викликів, зокрема дефіцитом кадрів, проблемами з логістикою, забезпеченням безпеки праці, проблемами з авторським правом, зростанням конкуренції на національному рівні, постійними змінами в поведінці та вподобаннях споживачів, конкуренцією з іноземними виданнями, цифровізацією багатьох процесів і т. д. [34, с. 52-53].

В умовах кризи національної економіки ТОВ «ВСЛ» необхідно вжити низку заходів для оптимізації управління конкурентоспроможністю, а саме запровадити процедуру розробки, реалізації та корегування конкурентної стратегії підприємства (рис. 3.1).

Першим кроком є визначення мети підприємства та його конкурентної стратегії. Основною метою підприємства на даному етапі є розширення в межах України, залучення більшої аудиторії та підготовка до майбутнього розширення закордоном. Метою конкурентної стратегії є посилення переваг над конкурентами, збереження та збільшення частки ринку. Наступними кроками є проведення комплексного аналізу внутрішнього та зовнішнього

середовищ ТОВ «ВСЛ». Так, у Розділі 2 PESTEL-аналіз, SWOT-аналіз та метод 5 сил Портера надали оцінку сильних та слабких сторін компанії, її ресурсів та можливостей, економічного стану, політичної ситуації, демографічних тенденцій.

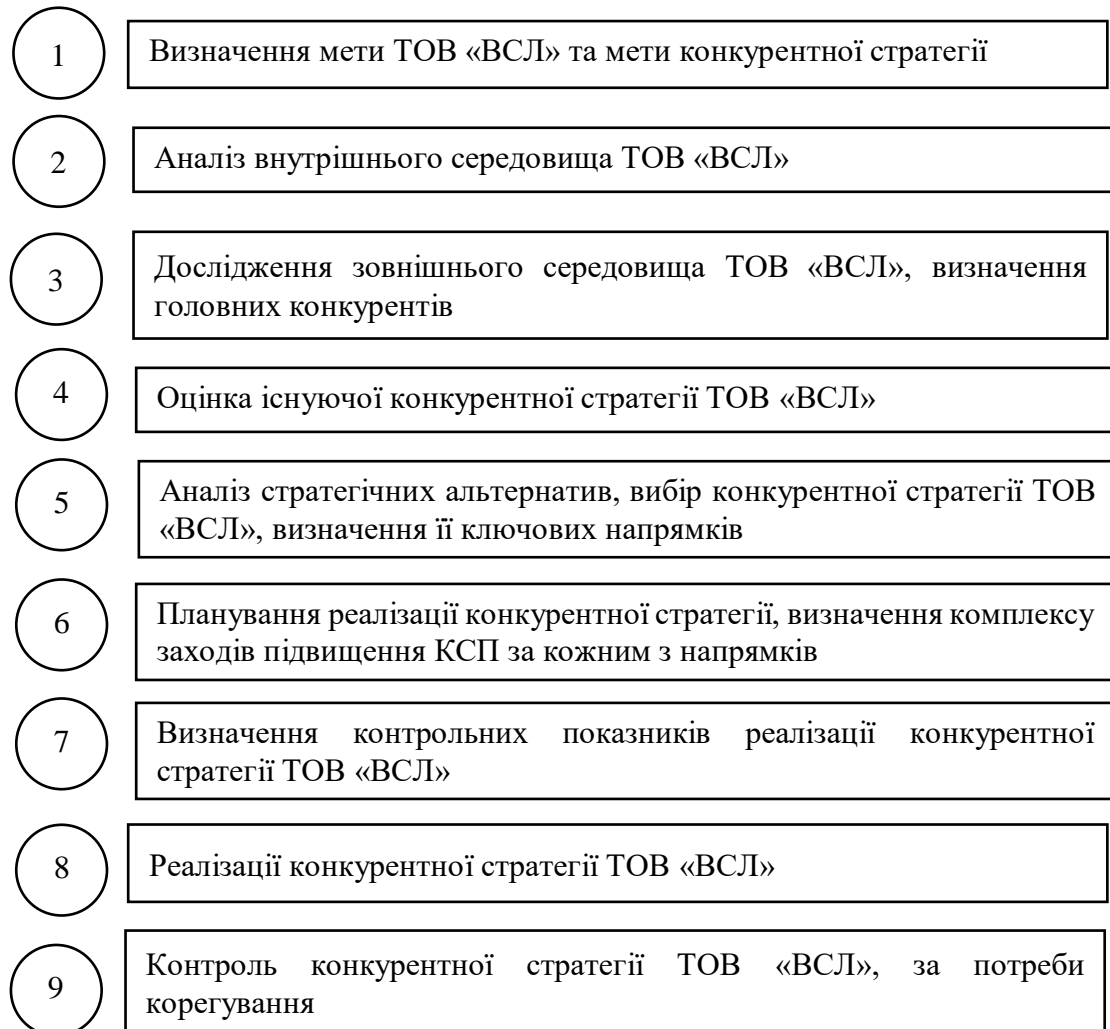


Рисунок 3.1 – Схема процедури розробки, реалізації та корегування конкурентної стратегії підприємства ТОВ «ВСЛ»

Досліджуване підприємство займає лідируючі позиції на ринку та має певні конкурентні переваги. Найбільше ТОВ «ВСЛ» підходить стратегія лідера галузі. Наступним кроком буде розробка конкурентної стратегії: визначення цілей, яких хоче досягти ТОВ «ВСЛ» в умовах кризи, визначення напрямків підвищення КСП та додаткових стратегій. Важливим є визначення

показників для контролю реалізації стратегії підприємства, ними можуть виступати фінансові показники, параметри зазначені у 2 Розділі або будь-які інші, що відповідають цілям підприємства.

Іншим напрямком оптимізації управління конкурентоспроможністю на ТОВ «ВСЛ» є звітність. Компанія не представляє щорічні звіти, (окрім визначених законом фінансових даних), які є критично важливим інструментом бізнес-аналітики та комунікації зі стейкхолдерами. Для підтвердження своїх лідерських позицій ТОВ «ВСЛ» необхідно створювати управлінські звіти, адаптувати їх та викладати назагал в електронному виді за прикладом багатьох міжнародних компаній, в тому числі британського видавничого дому «Bloomsbury Publishing» [71]. Щорічний управлінський звіт, також, позитивно впливає на внутрішню роботу компанії, адже дає змогу працівникам та менеджерам усіх рівнів приймати обґрунтовані рішення на основі зазначених даних. Ці звіти мають відображати фінансові та операційні аспекти бізнесу за певний період. Приблизна структура управлінського звіту для видавництва має такий вигляд:

1. Загальний огляд підприємства (короткий опис компанії, основні моменти завершеного фінансового року, корпоративна культура та цінності ТОВ «ВСЛ», вплив війни на компанію, вступне слово директора або власника).

2. Стратегічний звіт (звіт про стратегію, стратегічні пріоритети ТОВ «ВСЛ», огляд роботи від виконавчого директора, ключові показники ефективності, огляд представництв компанії, короткий фінансовий огляд, корпоративна соціальна відповідальність, основні ризики та управління ризиками тощо).

3. Управління та організація (організаційна структура «ВСЛ», звіти з діяльності від керівників відділків, звіт про винагороду тощо).

4. Фінансовий звіт (звіт про фінансовий стан компанії, ліквідність та зобов'язання, фінансові інвестиції, динаміка операційних показників мережі представництв тощо).

5. Додаткова інформація (фінансовий підсумок за декілька років, детальна інформація про компанію, юридична інформація).

Якщо брати за мету підприємства зміцнення ринкових позицій та збільшення рівня конкурентоспроможності, то доречними є наступні додаткові стратегії:

1. Стратегія диверсифікації: видавництво «ВСЛ» є багатожанровим, має лояльну цільову аудиторію і великий спектр видань. Однак, щоб забезпечити стабільний розвиток у майбутньому, компанія повинна постійно готувати нові видання. Для цього має бути проаналізований наявний асортимент видавництва та книжкового ринку. Далі відбувається визначення жанрів та тематичних спрямувань, які користуються попитом у читачів, але ще не представлені в портфелі видавництва, налагодження співпраці з авторами (або їх представниками), які пишуть у цих жанрах, проведення маркетингових досліджень для визначення потенційної аудиторії нових книг та запуск безпосередньо виробничого процесу.

2. Стратегія зростання: розширення мережі збуту, відкриття нових книгарень-кав'ярень у різних регіонах країни, розширення експортного потенціалу та вихід польський ринок, заключення договорів про співпрацю із закордонними книгарнями та видавництвами, просування та продаж прав на книжки українських авторів тощо.

3. Технологічна стратегія найбільш обширна – включає в себе розробку нових технологій верстки, дизайнерського оформлення та видання. Це дозволить компанії продовжувати виділятися серед конкурентів. Також, оптимізація веб-сайту для мобільних пристроїв та внесення змін до функціоналу сторінки задля кращого користувацького досвіду. І видавництву необхідно продовжувати вкладати кошти в проекти маркетингового відділку.

4. Стратегія партнерства: укладання партнерства з іншими компаніями, наприклад, з книгарнями, виробниками канцелярії або дитячих товарів, інтернет-магазинами, освітніми установами та некомерційними організаціями.

Впровадження перелічених стратегій може допомогти «ВСЛ» збільшити свою частку ринку та досягти більш високих фінансових результатів, привести нових покупців, підвищити впізнаваність бренду.

3.2 Шляхи підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «ВСЛ» в умовах кризи національної економіки

Охарактеризуємо напрямки підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства (рис. 3.2).

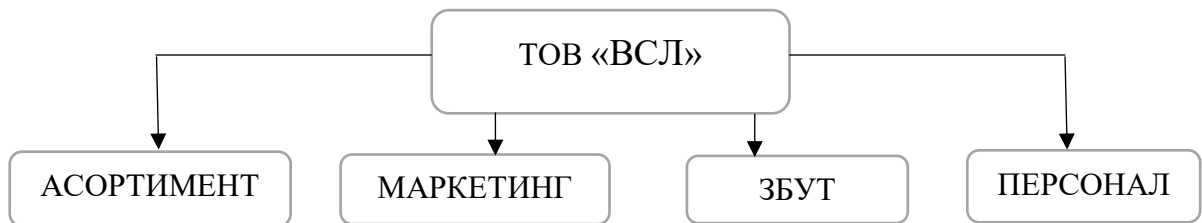


Рисунок 3.2 – Основні напрямки оптимізації КСП

Визначальним аспектом успішності видавничої справи є маркетинг. На сьогоднішньому переповненому книжковому ринку нові книги з'являються з ризиком загубитися в конкурентній боротьбі без маркетингового просування. Тож, для успіху як авторів, так і видавництв необхідним є використання системи багатоканального маркетингу. Такий комплексний підхід передбачає розуміння нюансів кожної використовуваної платформи та відповідне налаштування контенту [35, с. 176]. Тобто, кожен канал має унікальну мету: соціальні медіа для залучення аудиторії та створення бренду, електронна пошта для прямого та персоналізованого спілкування та реклама для ширшого охоплення. Інструментами є:

- спільні маркетингові кампанії, колаборації;
- партнерство з інфлюенсерами;
- маркетинг на основі даних;

- локалізований маркетинг;
- експериментальний маркетинг;
- книжкові клуби;
- email-маркетинг.

Видавництво «ВСЛ» має найпопулярніші соцмережі серед книжкових магазинів та видавництв (табл. 2.8). Для розширення аудиторії та просування продукції видавництво може співпрацювати з блогерами, наприклад надавати книги на огляд, запрошувати на рекламні заходи, пропонувати доєднатись до книжкового клубу видавництва, надавати ексклюзивну інформацію або просто купляти рекламу самого видавництва. На Youtube каналі, сторінці Instagram та в TikTok видавництво може викладати відео (або нарізки з відео) з кадрами виробництва, книжкові трейлери, інтерв'ю з письменниками, вести прямі ефіри книжкових клубів, тощо.

Окрему увагу слід надати email-маркетингу компанії. Як було зазначено у SWOT аналізі (табл. 2.5), це одна зі слабких сторін підприємства у порівнянні з конкурентами. У видавничій галузі недостатньо простого дублювання постів з інших соцмереж або вставки посилань на новини. ТОВ «ВСЛ» рекомендовано покращити усю систему email-розсилки, оптимізуючи стратегії на основі аналізу вподобань та поведінки клієнтів.

Перш за все, компанії необхідно зосередитись на створенні окремих текстів, статей для email-розсилок. Повідомлення розважального або інформативного характеру мають бути в обмеженій кількості (наприклад, до 2 на тиждень), щоб не завантажувати споживача зайвим контентом. Для більшої персоналізації зареєстрованим або підписаним на розсилку покупцям слід запропонувати заповнити одноразову анкету-опитування із вказанням власних книжкових вподобань, улюблених жанрів, бажаних тематик статей. Таким чином, коли повідомлення відповідають уподобанням та інтересам одержувачів, вони стають більш переконливими, що призводить до вищого рівня залученості та конверсії. Додатково, можна використовувати у зверненні

власне ім'я споживача, а за допомогою інструментів аналізу email-кампанії (показника «open rate») визначити найкращий час відправки.

Ефективність видавничого бізнесу також значною мірою залежить від чітко організованої збутової діяльності. Управління розповсюдженням друкованої (або електронної чи аудіо) продукції – це складна задача, адже воно, зазвичай, відбувається на відстані і не передбачає прямого контакту з кінцевими споживачами. Зважаючи на приватизацію та відсутність централізованого державного регулювання розповсюдження книг, відповідальність за збутову діяльність повністю лежить на книговидавцях [37]. Основною метою є забезпечення доступності виробленої продукції для споживачів. Збут продукції ТОВ «ВСЛ» відбувається через усі можливі канали збуту (рис.3.3).



Рисунок 3.3 – Схема каналів збуту видавничої продукції

Компанія має потужну збутову систему. Нова 12-та книгарня-кав'ярня Старого Лева відкрилась у травні 2024 року в Івано-Франківську. Таким чином, представництва ВСЛ знаходяться у п'яти містах. Книги «ВСЛ» можна побачити у 12-ти власних брендovаних книгарнях, та у мережевих книгарнях «КСД», «Vivat», «Книгарня Є», «Буква», «Книголенд», «Valliza» тощо, на книжкових полицках магазинів мережі АЗС «ОККО», «Епіцентр», «Сільпо», а також різноманітних платформах для інтернет-продажів (рис. 3.4).

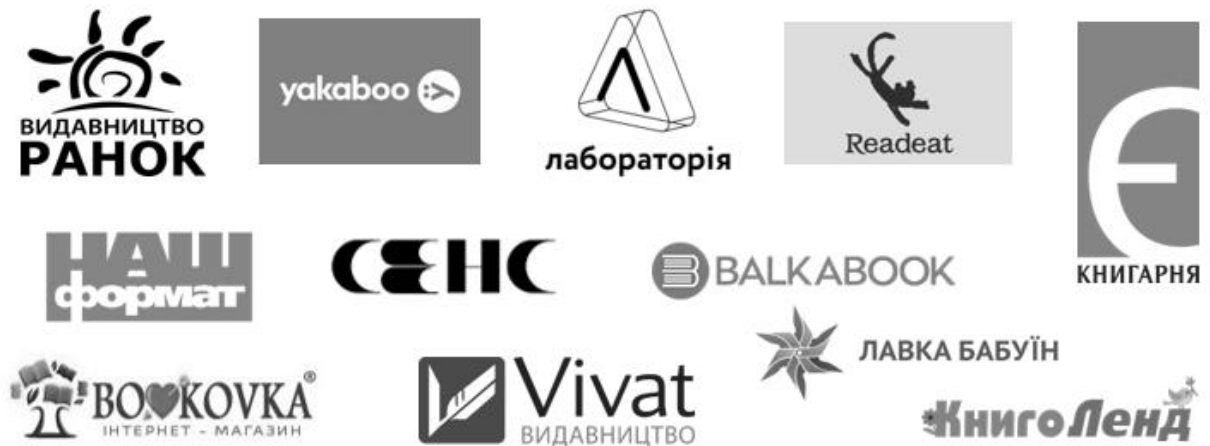


Рисунок 3.4 – Найбільші інтернет-магазини з продукцією ТОВ «ВСЛ»

Рекомендацією є розширення мережі власних книжкових магазинів, переважно в західних та центральних регіонах України під час повномасштабної війни, задля попередження ризиків втрати чи пошкодження бізнесу. При цьому, керівники підприємства можуть розглянути варіанти розміщення магазинів в місцях за межами обласних центрів. Прикладом для наслідування може слугувати поява точки мережі швидкого харчування McDonald's у зростаючому місті Яремче Івано-Франківської області [60]. У районних центрах конкуренція з боку інших книжкових магазинів, як правило, значно менша, ніж у великих містах, а населення – це нова цільова аудиторія, яка раніше не мала доступу до широкого асортименту книг. Також, зважаючи на кількість українців у Польщі, можна розпочати збут книг до місцевих мережеских книгарень, таких як «Empic», «Matras», «BookBook».

Наступний пункт стосується онлайн-збуту. Власний інтернет-магазин видавництва є одним з основних інструментів продажу та просування книжок. Сайт має дві версії – англійську та українську, містить інформацію про компанію, виступає засобом комунікації з аудиторією через вкладки «Блог», «Новини» та «Події». Місцями для покращення є продуктові картки товарів та головна сторінка сайту. Компанія може додати до опису книжок блок із тегами (місце подій, наявні тропи, жанр, атмосфера і т.д.), що описують книгу і дають

змогу перейти на подібні. Також, вкладки «Блог» або «Фільтри» можна розширити додаванням тематичних добірок і Топів книжок.

Наступним напрямком покращень є асортимент. Детально розглянемо асортимент найменувань представлений на сайті інтернет-магазину видавництва (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Розподіл асортименту паперових книжок ТОВ «ВСЛ» [19]

Категорія	Кількість найменувань
Дитяча проза та поезія, ілюстровані казки	310
Художня проза	287
Книги-картинки, «розглядалки»	137
Пізнавальні книги, підручники для дітей	120
Поезії	66
Бізнес і саморозвиток	47
Мистецтво і культура	39
Коротка проза, есеїстика	37
Біографії та мемуари	36
Кулінарія	22
Альбоми і артбуки	20
Історична тематика	7
Графічні романи, комікси	1

Первісно, «ВСЛ» спеціалізувалося на виданні дитячої літератури, як бачимо, найбільшу частку у розподілі так само займають книжки для дітей – ілюстровані художні, а також книги пізнавального характеру. Особливими є книги серії розважальних абеток-енциклопедій «Від А до Я» про відомих українських письменників, що принесли видавництву нагороди «Найкраща книга Форуму видавців» і премію Бієнале художньої Ілюстрації у Братиславі. Також, популярною є серія з шести «книжечок-мандрівочок» про міста України. Тож, рекомендацією може бути розширення уже відомих читачам універсальних серій: видання книг про інші міста чи регіони України, створення дитячих абеток про культурних та громадських всесвітньо відомих діячів. І розробка нових тематичних серій, наприклад ілюстрованих

енциклопедій присвячених географічним/біологічним/фізичним явищам, пізнавальних абеток на різних мовах, білінгвальних книжок.

На сьогодні видавництво «ВСЛ» є багатожанровим, видає книги «для всієї родини» та має широку цільову аудиторію. Категорія художньої літератури займає 2-гу сходинку за кількістю найменувань, при цьому детективів у списку було лише 3 позиції. Для забезпечення стабільного розвитку у майбутньому і заповнення нових ніш ринку, компанія може випускати книги у жанрах детектив, пригодницькі романи, фантастика, класична література різних країн, трилери, young adult. Звільнення значної частки ринку від російської видавничої продукції разом з підписанням закону №2309-IX дало видавництвам простір для видання перекладної та спеціалізованої літератури (книги з мистецтва, фотографії, спорту, кулінарії). А також, зважаючи на сімейну спрямованість компанії, слід додати сучасну літературу про виховання дітей та підлітків, методи навчання, соціологію, психологію, педагогіку, систему освіти та філософію.

Цінним для видавництв є залучення або створення «brand-name» авторів, продажі яких є очікуваними та прогнозованими. Такі автори мають лояльну аудиторію: читачі стають фанатами серії книг чи всієї творчості певного письменника і купляють будь-які товари з його ім'ям на обкладинці [77, с. 251-252]. Співпраця з авторами-брендами приносить видавцям цілий ряд переваг: можливість розраховувати тиражі нових творів, спираючись на об'єми продажів попередніх книг автора, охоплення цим автором певної частки ринку, скорочення витрат на роботу відділу авторських прав та спрощення стратегічного планування за рахунок довготривалої співпраці з однією людиною, замість постійного пошуку все нових авторів бестселерів, можливість замовлення у автора нових творів за вимогами читачів.

Наразі «ВСЛ» видало 28 книг Террі Пратчетта, 5 Елізабет Гілберт, 4 Іларіона Павлюка, 8 романів Мілана Кундери, 7 Кадзуо Ішігуро, 5 Софії Андрухович. Рекомендацією в цьому напрямку є розширення бази авторів, до прикладу перекладами А. С. Байетт, О. Блейк, Р. Ріордана, С. Платт, О. Ленг,

П. Корнвелл, Д. Олдертон, Д. Міллер, Д. Вандермеєра, М. Браун, С. Купер, Ю. Мішіми, Т. Френч, К. Мортон, Енн М. Мартін тощо.

Також, треба зазначити, що керівництву та співробітникам видавництва важливо бути відкритими, постійно аналізувати те, що відбувається довкола, приймати до уваги критику та побажання читачів. Це дозволить компанії диверсифікувати свої доходи та зменшити ризики пов'язані з роботою у видавничій галузі. Для цього Мар'яна Савка та Микола Шейко використовують демократичний, а іноді й ліберальний стиль керування. Вони поступово створюють структуру, де кожен фахівець стає керівником самостійного підрозділу і більшу частину рішень приймає самостійно [37].

Зазначеною в 2 Розділі проблемою є нестача кадрів, особливо кваліфікованих перекладачів, редакторів, експертів з видавничого маркетингу, аналітиків. Спеціалісти «ВСЛ» є запрошеними лекторами школи творчого та професійного письма «Litosvita» і викладають на таких курсах, як «Редагування 2.0», «Книжковий бізнес» та «Річна програма письменницької майстерності». Активна участь у підготовці фахівців та налагодженні зв'язків з навчальними закладами сприяє покращенню іміджу видавництва як соціально відповідального роботодавця, що робить його більш привабливим для талановитих студентів. Тож у видавництва є можливість пропонувати випускникам цих курсів стажування та подальшу співпрацю. Так само видавництво може шукати дизайнерів на курсі з графічного дизайну «Projector». Схожим рекомендованим способом набору фахівців є створення власних навчальних програм з гарантією працевлаштування для найкращих учасників. Подібні заходи не відносяться до фінансово витратних, адже стажисти, як правило, готові працювати за меншу винагороду та в перспективі може стати інструментом подолання кадрового дефіциту.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Теоретична частина дипломної роботи надала необхідну інформаційну базу для оцінки та аналізу ефективності управління конкурентоспроможністю ТОВ «ВСЛ». За результатами дослідження теоретико-методичних засад управління конкурентоспроможністю підприємства можна зробити такі висновки:

1. Описано сутність конкуренції як найважливішого елемента ринкової економіки. Поглиблено розглянуто наукові погляди та підходи до вивчення конкуренції, положення та риси сучасних теорій конкуренції. Розкрито багатоплановість поняття конкурентоспроможності, знайдено та теоретично обґрунтовано найбільш повне визначення конкурентоспроможності підприємства. Було представлено визначення управління конкурентоспроможністю та його важливість у системі управління підприємством. Також, надана детальна характеристика ключових складових управління конкурентоспроможністю – мета, предмет, об'єкти і суб'єкти, принципи, функції управління та підходи.

2. Описано сутність, мету, завдання, об'єкти та суб'єкти оцінювання конкурентоспроможності підприємства, а також різні групи методів. Проаналізовано кількісні та якісні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Окремо детально розглянуто методи оцінки конкурентоспроможності підприємства та її управління, які будуть використані у Розділі 2, а саме: застосування моделі М. Портера, PESTEL-аналізу та SWOT-аналізу, побудову багатокутника конкурентоспроможності.

За результатами проведеного дослідження конкурентоспроможності та управління конкурентоспроможності на ТОВ «ВСЛ» в умовах кризи національної економіки було зроблено наступні висновки:

1. ТОВ «ВСЛ» є сучасним конкурентоспроможним українським бізнесом, що має на меті розширення мережі представництв та збільшення

продажів. Головними органами керівництва компанії є співзасновниця і головна редакторка видавництва Мар'яна Савка і директор Микола Шейко. Постійний штат компанії налічує близько 100 людей.

2. Проведений аналіз основних економічних показників у період 2021-2023 рр. виявив, що ТОВ «ВСЛ» швидко адаптується до змін, адже негативні зовнішні фактори майже не вплинули на прибутковість. Так, чистий дохід від реалізації книговидавничої продукції збільшився на 133,1% (112235,5 тис. грн.) за останні два роки (табл. 2.2). Значний приріст можна побачити у валовому прибутку, фінансовому результаті, показниках рентабельності виробництва, а також у кількості фізичних точок торгівлі. З іншого боку, відбулось зростання собівартості реалізованої продукції за 2023 рік на 27231,1 тис. грн., що є одним із свідчень залежності видавництва від постачальників.

3. За допомогою PESTEL-аналізу було ретельно досліджено макросередовище ТОВ «ВСЛ» (табл. 2.4). Так, повномасштабне вторгнення та політична підтримка спровокували ряд позитивних для видавничої галузі змін у законодавстві і звільнили велику частку ринку від російських книговидавців. А нові соціокультурні тренди спричинили хвилю попиту на продукцію видавництва. Негативними є такі фактори, як нестабільна економічна ситуація в країні, неплатоспроможність населення, поширення піратського контенту. За SWOT-аналізом (табл. 2.6; 2.7) визначено, що компанія має міцний фундамент для подальшого зростання, оскільки її сильні сторони значно переважають слабкі. Ключовими сильними сторонами «ВСЛ» є: багаторічний досвід роботи у галузі, наявність власних каналів збуту, висока якість товару та системи обслуговування покупців, гарна репутація бренду

4. Аналіз по моделі 5-и сил конкуренції Портера (табл. 2.7) дав можливість визначити рівень стійкості та незалежності видавництва. За результатами середня оцінка впливу конкурентних сил на компанію становить 3,7. Найбільше значення мають ринкова влада постачальників та споживачів. Порівняльний аналіз «Видавництва Старого Лева» з іншими лідерами книговидавничої галузі та проведення бальної оцінки за вибраними

критеріями дали змогу побудувати багатокутники конкурентоспроможності. Максимальна площа ТОВ «ВСЛ» стала підтвердженням, що хоч видавництво і не займає найбільшу частку ринку, його конкурентні переваги допомагають залучати нових клієнтів та розширювати власну мережу.

У 3 Розділі дипломної роботи було наведено напрямки оптимізації управління конкурентоспроможністю на ТОВ «ВСЛ» та запропоновано шляхи підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства з врахуванням кризи національної економіки, а саме:

1. Для ТОВ «ВСЛ» було наведено схему процедури розробки, реалізації та корегування конкурентної стратегії та запропоновано притримуватися стратегії лідера ринку. Додатковими стратегіями є наступні: стратегія диверсифікації – удосконалення товарної політики та постійне розширення асортиментної лінійки, стратегія зростання – розширення мережі збуту по Україні та закордоном, технологічна стратегія – друк нових форматів, створення унікального дизайнерського оформлення, маркетингова стратегія – залучення нової аудиторії та просування книг задля збільшення продажів.

2. Також, було запропоновано введення щорічного управлінського звіту, що буде виступати інструментом комунікації з усіма стейкхолдерами ТОВ «ВСЛ».

3. Основними напрямками роботи з підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «ВСЛ» є постійне розширення асортименту та мережі збуту, проведення маркетингових заходів, пошук або підготовка висококваліфікованих кадрів.

4. Для поповнення асортименту новими найменуваннями видавництву краще обирати найменш заповнені на ринку категорії літератури – перекладну, книги з мистецтва, історії, кулінарії. Можна продовжувати видання популярних пізнавальних серій для дітей та дорослих. Особливо вигідною та ефективною є співпраця з авторами на довготривалій основі за умови розбудови особистого бренду автора або бренду серії його творів. У напрямку маркетингової діяльності видавництву запропоновано ряд рекомендацій

пов'язаних з покращенням системи email-маркетингу та перелічено можливі варіанти контенту для інших соціальних мереж з метою збільшення аудиторії та прибутків.

5. Видавництву пропонується продовжувати активну діяльність з розширення мережі збуту, шляхом відкриття нових представництв у західних та центральних регіонах України, при цьому відзначається можливість розміщення нових книгарень в місцях за межами обласних центрів. Варіантом збільшення продажів також може бути співпраця із польськими мережевими книгарнями. Для заповнення нестачі кадрів рекомендується співпрацювати зі спеціалізованими освітніми організаціями, по типу «Litosvita» або «Projector», або створити власні програми стажування у видавництві для студентів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багорка М. О., Кадирус І. Г., Юрченко Н. І. Дослідження та аналіз факторів середовища підприємства. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, 1(4). 2022. URL: <http://surl.li/ulrgq> (дата звернення: 01.06.24).
2. Бакай В. Конкурентні переваги підприємства: характеристика та їх оцінка за моделлю Портера. Modeling the development of the economic systems. 2022. С. 145–153. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-4-19> (дата звернення: 01.06.24).
3. Бойко О. Видавництво Rabulum оголосило про закриття. 2024. URL: <http://surl.li/umewl> (дата звернення: 05.06.24).
4. Бугріменко Р. М., Смірнова П. В. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. 2021. 244 с.
5. Видавництво Старого Лева» – переможці Bologna Prize for the Best Children’s Publishers of the Year в категорії Європа! 2023. URL: <http://surl.li/ulrfr> (дата звернення: 03.06.24).
6. Войтович Л. Видавці еколітератури: турбуються про довкілля чи ловлять хайп? Читомо. 2020. URL: <http://surl.li/ulree> (дата звернення: 01.06.24).
7. Гамова О. В. Методи оцінки конкурентоспроможності та стратегічні напрями її підвищення на підприємствах машинобудування. Ефективна економіка. 2018. № 8. URL: <http://surl.li/ulria> (дата звернення: 05.06.24).
8. Геєць І.О. Визначення економічної сутності поняття «соконкуренція». Національний авіаційний університет. 2015. URL: <http://surl.li/umewp> (дата звернення: 06.06.24).
9. Герасимова В. О., Резанов Е. О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. Економічний простір. 2020. С. 93–97. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-17> (дата звернення: 01.06.24).

10. Гончарук Т.І. Конкуренція: сучасна економічна характеристика та особливості. Актуальні проблеми економіки. 2016. № 2(32). С.130–145.
11. Діденко Є. О. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. Ефективна економіка. 2017. №5. С. 23–29. URL: <http://surl.li/ulrhl> (дата звернення: 03.06.24).
12. Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Харків : ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
13. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств (теоретичні аспекти) : монографія. Київ : ДАКККіМ, 2006. 160 с.
14. Журба І. О., Коляденко Ю. М. Сутність і значення конкурентоспроможності підприємства. Збірник наукових праць. 2012. № 35. URL: <http://archive.nbuv.gov.ua> (дата звернення: 05.06.24).
15. Заблоцька О. Чи українці читають — версія 2023 року: висновки робили видавництва, літературні фестивалі та книгарні. Суспільне Культура. 2023. URL: <http://surl.li/tqmje> (дата звернення: 06.06.24).
16. ІЗеленчук В. Українська книга в умовах війни. Як її рятує держава. 2023. URL: <http://surl.li/lywng> (дата звернення: 05.06.24).
17. Інтерв'ю з головним редактором «Видавництва Старого Лева» Мар'яною Савкою. Marie Claire. 2017. URL: <http://surl.li/ulrep> (дата звернення: 03.06.24).
18. Інфляція залишатиметься помірною, а економіка відновлюватиметься – Інфляційний звіт НБУ : Інфляційний звіт. 2024. URL: <http://surl.li/tglmz> (дата звернення: 02.06.24).
19. Історія видавництва «Видавництво Старого Лева». URL: <https://starylev.com.ua/old-lion/about> (дата звернення: 06.06.24).
20. Карманська Ю. На 16-й місяць великої війни в Україні заборонили російські книги. 2023. Forbes. URL: <https://salo.li/92504b5> (дата звернення: 05.06.24).

21. Карманська Ю. Наклади зросли вдвічі. Українська література переживає нову хвилю популярності. Допомогло не лише зникнення книжок російською. 2023. URL: <http://surl.li/ulrda> (дата звернення: 05.06.24).

22. Карманська Ю. Українці мало читають? Пост маркетолога Андрія Федоріва збував майже всю книжкову індустрію країни. Який розмір ринку України порівняно з країнами ЄС. Forbes. 2023. URL: <http://surl.li/tqrsx> (дата звернення: 01.06.24).

23. Кваско А. В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Наукові записки Української академії друкарства. 2017. № 1. С. 111–118.

24. Ключ Ю. І., Іжболдіна А. В Практичне застосування SWOT-аналізу для визначення конкурентоспроможності ТОВ НВП «Мікротерм». Економічний простір. 2020. С. 60-64. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/160-11> (дата звернення: 01.06.24).

25. Книжковий 2023: Пів року без російських книжок, з новими книгарнями та в пошуках кадрів. 2023. URL: <https://salo.li/2C6057c> (дата звернення: 01.06.24).

26. Красняк О. П., Мицик В. О. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. Ефективна економіка. 2019. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7383> (дата звернення: 01.06.24).

27. Кругліков Д. Чи справді BookChef був пов'язаний з «Ексмо» і чому вони судяться з Якабоо. Нові деталі скандалу. 2024. URL: <http://surl.li/ulrdr> (дата звернення: 03.06.24).

28. Кузьмін О. Є., Горбаль Н.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: підручник. Львів : Компакт-ЛВ, 2005. 304 с.

29. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Романко О. П. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика : монографія. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2011. 180 с.

30. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. Механізм регулювання економіки. 2013. № 4. С. 155-163.

31. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с

32. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.

33. Мар'яна Савка веде авторську рубрику «Книжкова драбина» на радіостанції FM Галичина. 2024. URL: <http://surl.li/ulrdv> (дата звернення: 05.06.24).

34. Марковська С. «Адаптивність як джерело конкурентних переваг видавничих підприємств України в умовах воєнного розвитку національної економіки». Збірник наукових праць студентів, аспірантів, докторантів і молодих вчених «Молода наука-2024»: у 5 т. : ЗНУ, Запоріжжя. 2024. Т.1. 650 с.

35. Марковська С. Шляхи забезпечення конкурентоспроможності підприємств видавничої галузі в умовах воєнного розвитку економіки України. Актуальні вектори відновлювальної трансформації економіки України: Збірник матеріалів наукових економічних читань. Миколаїв: НУК, Том 1. 2023. С. 174-176.

36. Наукова спадщина Йозефа Алоїза Шумпетера і сучасність: погляд із минулого в майбутнє. Матеріали 3-ї Міжнародної Шумпетерівської конференції. 2016. Чернівці. 252 с.

37. Неборак Б., Бовт Т. Книготворці: Микола Шейко та Мар'яна Савка про історію розвитку «Видавництва Старого Лева». The Ukrainians. 2016. URL: <https://theukrainians.org/vsl/> (дата звернення: 06.05.24).

38. Непочатенко О. О., Кіфоренко О. В. Теоретичні основи конкуренції: історичний генезис. Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku Nauki Ekonomiczne. Tom 17. 2013. С. 137–146.

39. Несененко П. П., Артеменко О. А. Історія економічних учень : навч. посіб. Одеса : ОНЕУ, 2017. 448 с.
40. Николук О. М. Етимологія та сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства». Вісник ЖДТУ. 2011. № 1 (55). С. 246–249.
41. О. М. Николук Еволюція теорій конкурентоспроможності. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 3. Т. 2. С.231–238.
42. Павлова В., Губарєв Р. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. Європейський вектор економічного розвитку. 2014. № 2. С. 168–176.
43. Партута Т. О., Фесенко Т. В. Конкурентоспроможність підприємства та механізм її забезпечення. Економічний вісник. 2012. С. 92–96. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2012/25.pdf (дата звернення: 05.06.24).
44. Про видавництво «Folio». 2024. URL: <http://surl.li/ulwcy> (дата звернення: 24.05.24).
45. Про видавництво «Vivat». 2024. URL: <https://vivat.com.ua/pro-nas/> (дата звернення: 24.05.24).
46. Про видавництво «КСД». 2024. URL: <https://bookclub.ua/bookclub/> (дата звернення: 24.05.24).
47. Про видавництво «Наш Формат». 2024. URL: <http://surl.li/ulwdb> (дата звернення: 24.06.24).
48. 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 №2309-IX від 25.06.23. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2309-20#Text> (дата звернення: 05.06.24).
49. Про внесення змін до деяких законів України щодо стимулювання розвитку українського книговидання і книгорозповсюдження : Закон України від 19.06.22 №2313-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2313-20#Text> (дата звернення: 06.05.24).

50. Про захист економічної конкуренції : Закон України від 11.01.2001 р. №2210-111. URL: <http://surl.li/ulwbj>. (дата звернення: 22.02.2024).

51. Про схвалення Стратегії розвитку читання на період до 2032 року “Читання як життєва стратегія” та затвердження операційного плану її реалізації на 2023-2025 роки : розпорядження Кабінету Міністрів України від 03.03.23. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/190-2023-%D1%80#Text> (дата звернення: 22.04.24).

52. Ржеутська Л. Війна загострила демографічні проблеми України. 2023. URL: <http://surl.li/ulreh> (дата звернення: 05.06.24).

53. Семерин Х. Видавництва й бібліотеки України під час війни: втрати, виклики, дерусифікація. 2022. URL: <http://surl.li/ulrdd> (дата звернення: 01.06.24).

54. Смирнова І. Книжки заходять у цифру: українські видавці про тренд на електронні книги. 2023. URL: <http://surl.li/ufcsp> (дата звернення: 03.06.24).

55. Солов'янчик А. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства ринку послуг. Управління розвитком. 2005. № 4 (182). С. 48–54.

56. Спільнота Старого Лева. URL: <http://surl.li/ulwiv> (дата звернення: 03.06.24).

57. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика. Тернопіль : Економічна думка. 2008. 570 с.

58. Ткаченко А. М., Колесник Е. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2019. Т. 4, № 95. URL: <http://surl.li/ulwhv> (дата звернення: 04.06.24).

59. ТОП-20 найпопулярніших книготоргівельних сайтів 2023 року. 2024. URL: <https://sal0.li/7e3EcA5> (дата звернення: 23.05.24).

60. У Яремчі на Івано-Франківщині відкрили ресторан McDonald's. Суспільне Івано-Франківськ. 2023. URL: <http://surl.li/ulrio> (дата звернення: 05.06.24).

61. Українське книговидання: тенденції та перспективи розвитку галузі. 2024. URL: <http://surl.li/ulrdrn> (дата звернення: 23.05.24).
62. Український інститут книги розподілив 82 млн грн грантів на підтримку видавництв. Українська літературна газета. 2020. URL: <http://surl.li/tqsit> (дата звернення: 27.05.24).
63. Хамініч С. Методика інтегральної оцінки рівня конкурентоспроможності промислового підприємства. Економіст. 2006. №10. С. 59–61.
64. Храпкіна В.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. Причорноморські економічні студії. 2020. №51. URL: http://bses.in.ua/journals/2020/51_2020/41.pdf (дата звернення: 01.06.24).
65. Чіков І. А. Конкуренція: теоретичні підходи до розуміння сутності поняття. Агросвіт. 2019. №10. С. 74–80. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/10_2019/12.pdf (дата звернення: 02.06.24).
66. Чорна Г. Як порушення авторських прав впливають на роботу українських видавництв? 2024. URL: <http://surl.li/ulrea> (дата звернення: 05.06.24).
67. Шпак В. «Нормативно-правове забезпечення процесів розвитку та підтримки видавничої справи». URL: <http://surl.li/ulrffx> (дата звернення: 01.05.24).
68. Шуміло О. С., Рудас Д. С., Сукульський В. М. Принципи та методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств. БізнесІнформ №6. 2020. С. 291–297.
69. Янковий О. Багатокутник конкурентоспроможності: алгоритм та приклад застосування методу. 2021. № 14. URL: <http://surl.li/ultnv> (дата звернення: 22.05.24).
70. Bidilică M. Publishing & Marketing Strategies Used by Publishing Companies. 2023. URL: <https://salo.li/8A6664F> (дата звернення: 02.06.24).
71. Bloomsbury Publishing Plc Annual Report and Accounts 2023. 2024. URL: <https://salo.li/CcC703F> (дата звернення: 06.06.24).

72. Clarity Project. Фінансова звітність ТОВ «Видавництво Старого Лева» за 2021 рік URL: <http://surl.li/ulrfc> (дата звернення: 05.06.24).
73. Clarity Project. Фінансова звітність ТОВ «Видавництво Старого Лева» за 2022 рік URL: <http://surl.li/ulrex> (дата звернення: 05.06.24).
74. Clarity Project. Фінансова звітність ТОВ «Видавництво Старого Лева» за 2023 рік URL: <http://surl.li/ulret> (дата звернення: 05.06.24).
75. Сухорська У.Р. Сучасні підходи до стратегічного управління. Науковий вісник. 2003. Випуск 13.1. С. 228–231. URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2003/13_1/228_Suchorska_13_1.pdf. (дата звернення: 05.05.24)
76. Noble B. P. Co-opetition by Adam M. Brandenburger and Barry J. Nalebuff. Third Quarter. 1996. URL: <https://www.strategy-business.com/article/17483> (дата звернення: 27.05.24).
77. Phillips A., Bhaskar M. The Oxford Handbook of Publishing. Oxford university press. 2019. 461 p (дата звернення: 20.05.24).
78. Ricardo D. On The Principles of Political Economy and Taxation. Batoche Books. Kitchener. 2001. 333 p. URL: <http://surl.li/ulwar> (дата звернення: 27.05.24).
79. Smith A. An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations. An electronic classics series publication. 2005. 786 p. URL: <https://www.rrojasdatabank.info/Wealth-Nations.pdf> (дата звернення: 20.05.24).
80. Unlocking Competitive Advantage: A Summary of Co-opetition by Brandenburger. Medium. 2024. URL: <http://surl.li/uluuz> (дата звернення: 01.06.24).