Форма № 24

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет економіки та управління
(повне найменування факультету)

Кафедра «Менеджмент»
(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проєкту (роботи)
бакалавр
(ступінь вищої освіти)

на тему Удосконалення конкурентної стратегії виробничо-торговельного підприємства
(назва теми)

Виконала: студентка 4 курсу, групи ФЕУз-510

Спеціальності 073 «Менеджмент»
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)
«Менеджмент організацій та адміністрування»

ЛАГОДА С.С.
(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник СОРІНА О.О
(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент ПАВЛІШИНА Н.М.
(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

2024

Форма № 25

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет економіки та управління
Кафедра «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
(код і найменування)
Освітня програма (спеціалізація) «Менеджмент організацій та адміністрування»
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри дек. проф
Пупчев
«19» 06 2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

ЛАГОДИ Софії Сергіївни
(ПРІЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) Удосконалення конкурентної стратегії виробничо-торговельного підприємства

керівник проєкту (роботи) к.е.н., доц. СОРІНА Оксана Олександрівна,
(науковий ступінь, вчене звання, ПРІЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)
затверджені наказом закладу вищої освіти від 20» березня 2024 року № 77

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) 03.06.2024

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) наукові публікації провідних світових та вітчизняних науковців, монографії, статті, web-сторінка ТОВ «Книгарня Є», дані ресурсів Опендатабот та Zvitnist, дані фінансової звітності розміщені у відкритому доступі у мережі Інтернет (ресурс Clarity-Project), дослідження Українського інституту книги, Аналітичний звіт за результатами всеукраїнського соціологічного дослідження в межах проєкту «Підтримка промоції читання в Україні» на замовлення ГО «ФОРУМ ВИДАВЦІВ» тощо.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретичні та методичні основи розроблення конкурентної стратегії виробничо-торговельного підприємства. 2. Аналіз конкурентної стратегії виробничо-торговельного підприємства на прикладі ТОВ «Книгарня Є». 3. Удосконалення конкурентної стратегії виробничо-торговельного підприємства

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, кількість слайдів, плакатів) 20 рис., 12 табл., 81 джерело, 2 додатки

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	ПРІЗВИЩЕ, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
I	Соріна О.О., доцент кафедри «Менеджмент»		
II	Соріна О.О., доцент кафедри «Менеджмент»		
III	Соріна О.О., доцент кафедри «Менеджмент»		
Нормоконтроль	Шитікова Л.В., доцент кафедри «Менеджмент»	01.03.2024	03.06.2024

7. Дата видачі завдання «__01__» ___04___ 2024__ року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1	Організаційне зібрання щодо термінів подання кваліфікаційної роботи та методики її виконання	01.03.2024	
2	Вибір теми	14.03. 2024	
3	Затвердження переліку кваліфікаційних робіт на кафедрі	14.03. 2024	
4	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	постійно	
5	Наказ Ректора НУ «Запорізька політехніка» про затвердження тем кваліфікаційних робіт	20.03. 2024	
6	Видача завдання до кваліфікаційної роботи	01.04. 2024	
7	Розробка робочого плану кваліфікаційної роботи за узгодженням з науковим керівником	05.04. 2024	
8	Написання 1 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	15.04. 2024	
9	Написання 2 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	01.05. 2024	
10	Написання 3 розділу та представлення їх на кафедру в друкованому вигляді та чорнового варіанту роботи в цілому	14.05. 2024	
11	Нормоконтроль	20.05. 2024	
12	Попередній захист кваліфікаційної роботи	23.05. 2024	
13	Подання роботи на кафедру в остаточному чистовому оформленні	03.06. 2024	
14	Захист кваліфікаційної роботи перед ЕК	18.06-25.06. 2024	

Студент(ка) _____ **Софія ЛАГОДА**
(підпис) (Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

Керівник проєкту (роботи) _____ **Оксана СОРІНА**
(підпис) (Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота бакалавра: «Удосконалення конкурентної стратегії виробничо-торговельного підприємства»: 119 с., 20 рис., 12 табл., 81 джерело, 2 додатки

Об'єкт дослідження – конкурентна стратегія виробничо-торговельного підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні та методичні аспекти удосконалення конкурентної стратегії виробничо-торговельного підприємства на прикладі ТОВ «Книгарня Є».

Мета дослідження – навести рекомендації спрямовані на удосконалення конкурентної стратегії ТОВ «Книгарня Є».

Методи дослідження: логічний, теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу, групування, порівняння, графічний, системного підходу. Для аналізу фінансових показників використано методи горизонтального аналізу та аналіз показників. Серед методів стратегічного аналізу – модель багатокутник конкурентоспроможності, бенчмаркінг, матриця стратегічного розвитку.

Результати і їх новизна. Проведено дослідження, результатом якого стало визначення сутності конкурентної стратегії та її місця у системі стратегій. Здійснено організаційно-економічну характеристику ТОВ «Книгарня Є». Надано оцінку конкуренції та конкурентоспроможності підприємства на ринку видавничої продукції. Проведено сегментування клієнтів. Розроблено рекомендацій щодо удосконалення конкурентної стратегії на основі бенчмаркінгу. Окреслено перспективні напрямки отримання конкурентних переваг.

Основні положення роботи. Розглянуто теоретичні та методичні основи розроблення конкурентної стратегії виробничо-торговельного підприємства. Проведено аналіз конкурентної стратегії виробничо-торговельного підприємства на прикладі ТОВ «Книгарня Є». Запропоновано напрями удосконалення конкурентної стратегії виробничо-торговельного підприємства

Значущість роботи і висновки. Удосконалення управлінських та маркетингових аспектів діяльності ТОВ «Книгарня Є» дозволить мережі стати лідером на ринку друкованих видань в Україні.

Ключові слова: СТРАТЕГІЯ, КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ, СПОЖИВАЧІ, РИНОК, КНИГИ, ПОПИТ, ТОВ «КНИГАРНЯ Є»

ANNOTATION

Bachelor's work: «Improving the competitive strategy of a production and trade enterprise»: 119 pages, 20 figures, 12 tables, 81 sources, 2 appendix

The object of research is the competitive strategy of a manufacturing and trading enterprise.

The subject of research is the theoretical and methodical aspects of improving the competitive strategy of a manufacturing and trading enterprise on the example of «Knyharnia Ye» LLC.

Purpose of the work is to make recommendations aimed at improving the competitive strategy of «Knyharnia Ye» LLC.

Research methods: logical, theoretical generalization, analysis and synthesis, grouping, comparison, graphic, system approach. The methods of horizontal analysis and analysis of indicators were used to analyze financial indicators. Among the methods of strategic analysis are the polygon model of competitiveness, benchmarking, matrix of strategic development.

Results and their novelty. A study was conducted, the result of which was the determination of the essence of competitive strategy and its place in the system of strategies. Organizational and economic characterization of «Knyharnia Ye» LLC. was carried out. An assessment of the competition and competitiveness of the enterprise in the market of publishing products is given. Customer segmentation was carried out. Recommendations for improving the competitive strategy based on benchmarking have been developed. Prospective directions for obtaining competitive advantages are outlined.

The main provisions of the work. The theoretical and methodical foundations of the development of a competitive strategy of a production and trade enterprise are considered. An analysis of the competitive strategy of a production and trading enterprise was carried out using the example of «Knyharnia Ye» LLC. Directions for improving the competitive strategy of a manufacturing and trading enterprise are proposed.

Significance of work and conclusions. Improving the management and marketing aspects of «Knyharnia Ye» LLC will allow the network to become a leader in the market of printed publications in Ukraine.

Keywords: STRATEGY, COMPETITIVE STRATEGY, CONSUMERS, MARKET, BOOKS, DEMAND, «KNYHARNYA YE» LLC

ЗМІСТ

Завдання на дипломну роботу бакалавра……
Реферат…….
Annotation ……..……
Вступ…… 7
Розділ 1. Теоретичні та методичні основи розроблення конкурентної стратегії виробничо-торговельного підприємства …… 10
1.1 Конкурентна стратегія та її місце у системі стратегій підприємства 10
1.2. Класифікація конкурентних стратегій підприємства та типи конкурентної поведінки …….…… 18
1.3 Механізм формування конкурентної стратегії……..…….. 27
Висновки до розділу 1…… 36
Розділ 2. Аналіз конкурентної стратегії виробничо-торговельного підприємства на прикладі ТОВ «Книгарня Є»……. 37
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства……... 37
2.2 Оцінка конкуренції та конкурентоспроможності підприємства на ринку видавничої продукції …… 45
2.3 Сегментування клієнтів підприємства …… 54
Висновки до розділу 2…… 62
Розділ 3. Удосконалення конкурентної стратегії виробничо-торговельного підприємства 63
3.1 Розробка рекомендацій щодо удосконалення конкурентної стратегії на основі бенчмаркінгу……..……..……. 63
3.2 Окреслення перспективних напрямків отримання конкурентних переваг підприємства ……...……. 72
Висновки до розділу 3…… 84
Висновки…….. 85
Список використаних джерел…… 89
Додатки……. 99

ВСТУП

Актуальність теми. Стабільне функціонування та прибутковість – основні завдання сучасного підприємства в умовах конкуренції. Для їх досягнення підприємства розробляють конкурентну стратегію, яка покликана створити конкурентні переваги. Постійний моніторинг конкурентної стратегії та своєчасне коригування забезпечують можливість тривалого та успішного функціонування на ринку. Підґрунтям для розробки конкурентної стратегії є оцінка рівня конкуренції у галузі, визначення конкурентоспроможності власного бізнесу та продукції. Сегментація споживачів дозволяє краще адаптувати стратегію до їх вимог. Розробка конкурентної стратегії знаходиться у полі зору багатьох науковців однак механізм її удосконалення та адаптація до вимог ринку книжкових видань залишаються не досить висвітленими.

Теоретико-методичні основи формування конкурентної стратегії досліджували Аранчій В.І., Зоря С.П. [1], Ареф'єва О., Пілецька С. [2], Безус П.І., Залізняк З.І. [3], Бортнік С.М., Маленицький Д.С. [11], Божидай І.І. [12], Євтушенко Н.О., Пільник Т.А. [18], Кошелупов І.Ф. [39], Краснокутська Н.С., Фощій П.М. [40]. Механізм формування конкурентної стратегії вивчали Лепейко Т.І., Кіпа Д.В. [45], Меліхов А.А. [46], Нефедова О.Г. [50], Чатченко Т.В., Мангушев Д.В., Герасічкін В. [62]. Дослідження ринку друкованих книжкових видань проводили агенції: Ain.business [7], Forbes. Україна [14; 17; 23], Український інститут книги [60], UIF [64], УкрІнформ [63], ГО «Форум видавців» [66]. Конкрентоспроможність знаходилась у полі зору таких науковців як: Бельтюков Є.А., Некрасова Л.А [4], Готь О.Я., Бондаренко С.М. [16], Соріна О.О., Доновський Д.В. [55] та інші.

Мета і завдання дослідження. Мета – навести рекомендації спрямовані на удосконалення конкурентної стратегії ТОВ «Книгарня Є».

Об'єктом дослідження є конкурентна стратегія виробничо-торговельного підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні аспекти удосконалення конкурентної стратегії виробничо-торговельного підприємства на прикладі ТОВ «Книгарня Є».

Відповідно до мети роботи поставлені наступні завдання:

- розглянути конкурентну стратегію та її місце у системі стратегій підприємства;
- навести класифікацію конкурентних стратегій підприємства та окреслити типи конкурентної поведінки;
- вивчити механізм формування конкурентної стратегії;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємству;
- оцінити рівень конкуренції та конкурентоспроможності підприємства на ринку видавничої продукції;
- провести сегментування клієнтів підприємства
- надати рекомендацій щодо удосконалення конкурентної стратегії на основі бенчмаркінгу;
- окреслити перспективні напрямки отримання конкурентних переваг підприємства.

Методи дослідження: логічний, теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу, групування, порівняння, графічний, системного підходу. Для аналізу фінансових показників використано методи горизонтального аналізу та аналіз показників. Серед методів стратегічного аналізу – модель багатокутник конкурентоспроможності, бенчмаркінг, матриця стратегічного розвитку.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у тому, що:

- запропоновано авторське визначення поняття «конкурентна стратегія»;
- удосконалено механізм формування конкурентної стратегії підприємства.

Інформаційну базу для дипломного дослідження склали наукові публікації провідних світових та вітчизняних науковців, монографії, статті, web-сторінка ТОВ «Книгарня Є», дані ресурсів Опендатабот та Zvitnist, дані фінансової звітності розміщені у відкритому доступі у мережі Інтернет (ресурс

Clarity-Project), дослідження Українського інституту книги, Аналітичний звіт за результатами всеукраїнського соціологічного дослідження в межах проєкту «Підтримка промоції читання в Україні» на замовлення ГО «ФОРУМ ВИДАВЦІВ», тощо.

Практична цінність результатів дослідження полягає у тому що:

- оцінено рівень конкуренції на ринку друкованих книжних видань, виділено ключових конкурентів;

- оцінено конкурентну позицію ТОВ «Книгарня Є» у порівнянні із іншими компаніями;

- визначено сегменти покупців ТОВ «Книгарня Є»: основний, додаткові та перспективний;

- розроблено рекомендації спрямовані на удосконалення конкурентної стратегії ТОВ «Книгарня Є» на основі використання методології бенчмаркінгу;

- розроблено заходи із формування конкурентних пер6еваг за рахунок коригування управлінських та маркетингових аспектів діяльності.

Апробація результатів дипломної роботи бакалавра. Результати дослідження у вигляді тез опубліковано у міжнародних науково-практичних конференціях:

- Чинники впливу на рівень конкуренції. Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку бізнесу, фінансово-кредитних та облікових систем. IV Міжнародна науково-практична конференція (17 травня 2024 р., м. Харків).

- Механізм формування конкурентної стратегії. Відновлення України та її регіонів в контексті глобальних трендів: управління, адміністрування та забезпечення. II Міжнародна науково-практична конференція (23-24 травня 2024 року, м. Запоріжжя);

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота містить вступ, три розділі, висновки, список використаної літератури. Повний обсяг роботи – 119 сторінок, включаючи 12 таблиць, 20 рисунків. Список використаних джерел (81 найменування) – 10 сторінок, 2 додатки – 20 сторінок.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ВИРОБНИЧО-ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Конкурентна стратегія та її місце у системі стратегій підприємства

Конкуренція є об’єктивним явищем яке притаманне економіці ринкового типу. За визначенням Закону України «Про економічну конкуренцію» вона являє собою «змагання між суб’єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб’єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб’єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб’єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку» [21]. Тобто конкуренція відбувається за ресурси споживача, перш за все грошові, оскільки головна мета діяльності це отримання прибутку, а саме споживач є тим хто забезпечує можливість його отримання.

Виходячи із визначення сутності конкуренції можна відмітити, що конкуренція не є загальним явищем, а притаманне конкретному ринку. Це означає що на різних ринках може бути різна інтенсивність конкурентної боротьби. Вище місце у рейтингу конкурентів займає та компанія яка зможе запропонувати товари / послуги яким віддасть перевагу цільовий сегмент. Це спричиняє перетікання чинників виробництва у галузі що мають у них потребу. Таким чином конкуренція виконує декілька важливих функцій:

- регулювання – перерозподіл ресурсів між галузями. Цей чинник дуже важливий із позиції оцінки інтенсивності рівня конкуренції у суміжних галузях які становлять інтерес для підприємства, а також для оцінки сили впливу від

потенційних конкурентів, які можуть вийти на ринок із суміжних або навіть інших галузей;

- мотиваційна – втілює прагнення підприємства зробити кращій товар, запропонувати вищий рівень сервісу, зменшити ціну. Реалізація цієї функції визначає рівень конкуренції у галузі;

- розподілу – базується на принципі «винагороди за результати» та сприяє перерозподілу доходів споживачів. Визначає інтенсивність впливу на конкурентну боротьбу з боку цільового сегмента (наявного та потенційного);

- контролю – сприяє справедливому ціноутворенню та визначає конкурентну поведінку суб'єктів господарювання на основному та суміжних ринках.

Інтенсивність конкуренції залежить від багатьох чинників, найбільш важливі із яких наведено на рис. 1.1.

Рис. 1.1 Чинники що впливають на рівень конкуренції [59, с 7-9]

На схемі наведено групи чинників які визначають ступінь гостроти конкуренції у галузі. Відмітимо що залежно від галузі вони можуть мати більший чи менший вплив. Однак зауважимо вони формують тільки зовнішній вплив.

Важливим є оцінки внутрішніх чинників які визначають можливість здобуття перемоги у конкурентній боротьбі. До них належать наявні ресурси підприємства (фінансові, матеріальні, інтелектуальні, людські тощо), стиль управління, досвід роботи і т.п. Їх правильна організація з метою найефективнішого використання зумовлюють необхідність формування стратегії управління. Зважаючи на те, що компанія працює у конкурентному середовищі, то і стратегія повинна містити засоби та заходи спрямовані на протидію конкурентному впливу та створенню конкурентних переваг у боротьбі за увагу цільового сегменту.

Комбінація внутрішніх ресурсів та зовнішніх можливостей формує у підсумку модель конкурентної поведінки. Для того щоб вона була зрозумілою всім учасникам процесу, розробляється конкурентна стратегія – яка визначає ринкову поведінку підприємства на ринку.

Як зазначає І. Ансофф стратегія є набором правил прийняття рішення щодо ринкової поведінки суб’єкта господарювання. Головними правилами науковець вважав наступні:

- формування взаємовідносин у системі «підприємство ↔ зовнішнє середовище»;

- обґрунтований підхід до тактичної діяльності;

- моніторинг досягнутих результатів та їх порівняння із запланованими показниками [70].

Можна зробити висновок що саме постійна увага до внутрішнього стану та зовнішнього середовища визначає здатність підприємства розвиватись та витримувати конкурентну боротьбу. Наміри підприємства по відношенню до конкурентів знаходять відображення у формуванні конкурентної стратегії.

Конкурентна стратегія покликана надати відповідь на питання: «яким чином компанія планує конкурувати, за рахунок яких чинників вона буде витримувати тиск із боку конкурентів та завдяки чому зможе отримати і утримати перевагу» [76, с. 86]

Через різноманіття форм, видів та активності конкурентної боротьби, а також через можливості самого підприємства конкурентні стратегії дуже відрізняються за змістовним наповненням, тож і підходи до трактування сутності цього поняття провідними світовими науковцями також відмінні. Стисло вони подані у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Сутність поняття «конкурентна стратегія» світовими науковцями *

Автор	Визначення
Ансофф І.	набір правил прийняття рішення щодо ринкової поведінки суб'єкта господарювання
Котлер Ф.	інструмент що допомагає ефективно конкурувати з іншими підприємствами та займати провідні позиції на ринку
Портер М.	аналіз внутрішніх процесів і взаємодій між частинами підприємства
Томпсон А., Стрікленд А.	розроблення управлінських рішень, які спрямовані на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентної позиції підприємства в конкретній галуз
Уолкер О., Бойд Х.	фундаментальна модель поточних та планових цілей, розміщення ресурсів та взаємодії організації з ринками, конкурентами та іншими факторами зовнішнього середовища
Хемел Г., Прахалад С.	полягає у створенні майбутньої конкурентної переваги швидше, ніж конкуренти копіюють те, що ви використовуєте сьогодні

* Примітка. Складено автором на базі літератури [2; 3, с. 7; 12, с. 2.4; 65, с. 404]

Через унікальні риси що притаманні ринку кожної країни не можна просто скопіювати стратегію провідних світових компаній. Передовий досвід можна спробувати адаптувати до українських реалій, однак із урахуванням особливостей вітчизняного ринку та конкуренції на ньому. Зважаючи на це доцільно навести визначення сутності поняття «конкурентна стратегія» українськими науковцями. Стисло вони подані у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Сутність поняття «конкурентна стратегія» українськими науковцями *

Автор, джерело	Визначення
Аранчій В.І., Зоря С.П., Лантух А.О. [1, с. 5]	комплекс взаємопов'язаних заходів, що ґрунтуються на внутрішній конкурентних перевагах та нейтралізують вплив зовнішніх факторів із максимальною вигодою для себе
Безус П.І., Залізняк З.І. [3]	полягає у розробці заходів, спрямованих на посилення конкурентоспроможності та збереження конкурентних переваг; формування механізму реагування на зовнішні зміни; об'єднання стратегічних дій основних функціональних підрозділів; вирішення специфічних питань і проблем, пов'язаних з бізнесом
Біловодська О.А. [6, с. 72].	втілена в бізнес-планах ілюстрація того як підприємство конкуруватиме на конкретному товарному ринку, кому та за якими цінами збуватиме товар, як рекламуватиме та як досягатиме перемоги в конкурентній боротьбі
Бортнік С.М., Маленицький Д.С. [11, с. 41]	стратегічно орієнтована діяльність, спрямована на забезпечення конкурентної позиції на ринку й підтримку довгострокових конкурентних переваг у певній сфері діяльності
Кустріч Л.О. [43, с. 113]	спосіб отримання стійких конкурентних переваг підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти
Саенко М.Г. [54, с. 179]	спосіб отримання стійких конкурентних переваг шляхом конкурентної боротьби, задоволення потреб покупців краще ніж це роблять конкуренти

* Примітка. Складено автором на базі літератури [1, с. 5; 3; 6, с. 72; 11, с. 41; 43, с 113; 54, с. 179]

Виходячи із наведених визначань можна запропонувати деталізацію підходів до визначення за ключовими ознаками, які наведено на рис. 1.2.

У якості узагальнення запропонуємо власне авторське визначення: конкурентна стратегія це документ, який деталізує конкурентну поведінку компанії на конкретному ринку та містить перелік заходів та ресурсів спрямованих на отримання та утримання конкурентних переваг, що дозволить забезпечити успіх у боротьбі за частку ринку. Акцентуємо увагу на тому, що конкурентна стратегія розробляється для конкретного напряму бізнесу, на конкретному ринку конкретної країни. Вона може ефективна тільки певний момент часу. Таким чином компанія може мати низку конкурентних стратегій.

Рис. 1.2 Деталізація визначення поняття «конкурентна стратегія» за ключовими ознаками та спрямуванням [18, с 30; 42, с. 88–89; 65, с. 406]

Виходячи із наведеної схеми можемо відмітити, що незважаючи на різні ознаки які притаманні конкурентній стратегії вона має одне важливе спрямування – нейтралізувати вплив конкурентних сил що діють на обраному ринку.

Конкурентна стратегія орієнтована на довгостроковий термін та визначає засоби боротьби компанії із конкурентами. Її розробка спрямована на посилення позиції та:

- формування переліку показників за якими важливо відстежувати зовнішнє середовище. Таким чином компанія отримує оперативну інформацію щодо стану ринку та може скористатись його можливостями раніше ніж це зроблять конкуренти;

- гнучко реагувати на зміни у суміжних галузях;

- ефективно використовувати наявні ресурси;

- створювати собі «подушку безпеки» на випадок значного негативного впливу чинників зовнішнього середовища;

- передбачувати можливі дії конкурентів (на основі екстраполяції наявних даних);

- формувати заходи спрямовані на досягнення тривалої ринкової переваги у конкурентному середовищі;

- інтегрувати власні фукнціональні підрозділи та отримувати синергетичний ефект від їх злагодженої роботи;

- більш продуктивно взаємодіяти із іншими контрагентами які впливають на можливість успіху у конкурентній боротьбі, зокрема із постачальниками та ключовими клієнтами [43, с. 114; 54; 77].

Бортнік С.М., Маленицький Д.С. вважають, що головним із позиції впровадження конкурентної стратегії є чітке розуміння цілей боротьби. Це «гарантує розуміння та ґрунтовне пояснення сенсу забезпечення конкурентної стратегії під підприємства» [11, с. 42].

Аналізуючи сутність конкурентної стратегії не можна не відмітити її залежність від головної (корпоративної стратегії) роботи підприємства. Досить часто науковці, а тим паче практики, ототожнюють поняття «конкурентна стратегія», «базова стратегія», «стратегія розвитку», «бізнес-стратегія» або «ділова стратегія» [1, с. 5; 3; 6, с. 72; 11, с. 41; 43, с 113; 54, с. 179]. Це дає підстави визначити місце конкурентної стратегії у системі стратегій підприємства. Чітке визначення підпорядкованості стратегії дозволить розробити більш оптимальний варіант конкурентної боротьби із урахуванням загальних цілей підприємства, а також сформувати більш змістовні та обґрунтовані підлеглі (функціональні та операційні стратегії). Розуміння місця конкурентної стратегії спрощує її впровадження, оскільки визначає підпорядкованість серед виконавців та визначає рівень доступних для

впровадження стратегії ресурсів. Місце конкурентної стратегії в системі стратегії підприємства наведене на рис. 1.3.

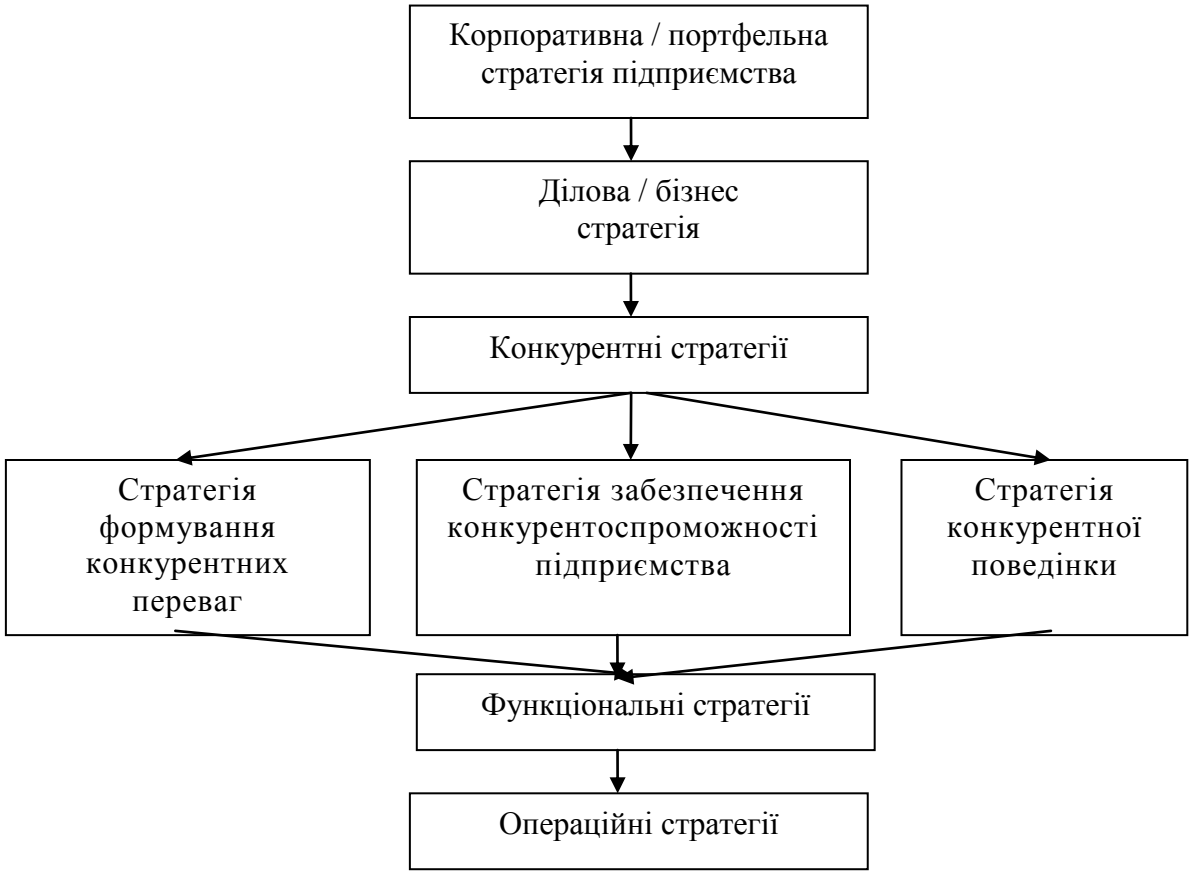

Рис 1.3 Місце конкурентної стратегії в системі стратегії підприємства [12, с. 2.6; 16]

Зі схеми видно, що ієрархія стратегія має чітку підпорядкованість основній стратегії, а її багаторівнева структура дозволяє розподілити зони відповідальності. Так наприклад функціональні (фінансові, кадрові, збутові, виробничі, маркетингові, логістичні і т.п.) стратегії будуть підпорядковані конкурентній стратегії, яка в свою чергу відчуватиме на собі вплив корпоративної та ділової (для кожного бізнесу чи напряму діяльності окремо). Така підпорядкованість забезпечує отримання конкурентних переваг на ринку за умови чіткого визначення за рахунок чого та настільки агресивно підприємство буде прагнути до успіху у конкурентній боротьбі.

1.2 Класифікація конкурентних стратегій підприємства та типи конкурентної поведінки

Як немає двох ідентичних підприємств так не може бути однакових стратегії для ведення конкурентної боротьби. Над питанням розробки класифікації стратегій працювало багато світових науковців. Через зміну ринкових умов до усталеної класифікації постійно додаються нові різновиди. Розглянемо напрацювання провідних науковців – представників різних наукових шкіл.

Омае К., аналітик та консультант із Японії вважає що основу конкурентної стратегії складають переваги якими володіє підприємств, зокрема можуть бути обрані такі альтернативи як агресивна ініціатива, відносні переваги, стратегічний рівень свободи [76, с. 31]

Відомі науковці Томпсон А.А. та Стрікланд А.Дж. поклали в основу класифікації позицію, яку підприємство займає у свої галузі. Вони виділили п’ять типів стратегії:

- стратегії зростання. Конкретизація чинників зростання призвела до появи різновидів цієї конкурентної стратегії та виділення в її межах: стратегії експансії (збільшення ринкової частки), інтеграції (прямої, зворотної та горизонтальної), диверсифікації, яка також має чотири різновиди залежно від поєднання чинників: новизна товару, ринку та технології виготовлення;

- стратегії стабілізації орієнтовані на захист ринкової частки, оновлення товарного асортименту, посилення виробничого потенціалу;

- стратегії реструктуризації включають у себе стратегії: мінімізації витрат, скорочення неприбуткових напрямів діяльності, вихід на нові ринки, освоєння нових видів роботи;

- стратегії скорочення передбачають відмову від частини зайнятого раніше ринку (концентрація на більш вигідній його частині), плановий відступ, стратегія «збору врожаю»;

- стратегії ліквідації містять в собі банкрутство, санацію, ліквідацію [13; 79].

Заслуговує на увагу підхід Траута Дж та Райса Е. Автори подають всі можливі на їх погляд стратегії у вигляді стратегічного квадрата що містить чотири різновиди стратегії конкурентної боротьби. Залежно від позиції підприємства йому показано використання тієї чи іншої стратегіях, а саме:

- оборонна стратегія або «оборонна війна» рекомендована для лідерів ринку яким потрібно одночасно розвиватись та захищати досягнуті позиції. Науковці відмічають що лідер не може розвиватись безкінечно та усувати всіх конкурентів, адже у цьому випадку його діяльність потрапить у поле зору Антимонопольного комітету і може бути розділена;

- наступальна війна. Стратегія яку повинен використовувати переслідувач, тобто компанія яка займає другу за лідером позицію. Така компанія може бути досить сильна щоб спробувати витіснити лідера із його позиції або принаймні конкурувати із ним на рівних;

- флангова війна або «наступ на фланги». Її можуть обрати підприємства що є послідовниками лідерів, але не можуть претендувати на зайняття лідерських позицій. Такі підприємства називають «середнячки у галузі». Наступи на фланги не потребують суттєвих витрат, але для успішної реалізації їх слід дуже ретельно продумувати. Отримана перемога може дозволити збільшити ринкову частку, а може бути настільки гучною щоб створити плацдарм для більш активного наступу;

- партизанська війна. Доцільна для нішерів, тобто компаній які не мають суттєвої частки на ринку та ресурсів для її опанування. Основна мета нішера знайти та закріпитись на невеликому прибутковому сегменті ринку [64, с. 396].

Ансоф І. Пропонує класифікувати стратегії які поєднано у матрицю «товар / ринок», яка наведена на рис. 1.4. Класична матриця має чотири квадранти, які містять рекомендовану стратегії залежно від намірів підприємства. Натомість оновлена матриця дещо розширює класифікацію додаючи до неї поняття «модифікований» стосовно товару чи ринку. Таким чином утворюється вже дев’ять можливих варіантів стратегії конкурентної боротьби.

		Тип товару		
		Традиційний (освоєний)	Модифікований	Новий
Тип ринку	Традиційний (освоєний)	Глибоке проникнення на ринок	Модифікація товару	Розвиток товару (товарні інновації)
	Модифікований	Вихід на нові ринки	Обмежена диверсифікація	Часткова диверсифікація
	Новий	Розвиток ринку	Часткова диверсифікація	Диверсифікація

Рис. 1.4 Матриця «товар / ринок» Ансофа І. [49 ; 70]

Літтл А.Д. вважає що конкурентна стратегія залежить від позиції конкурента на ринку та виділяє:

- стратегія лідера. У випадку коли підприємство займає лідируючу позицію та здійснює ключовий вплив на ринок, тобто визначає «правила гри» на ньому;

- стратегія підприємства із сильною позицією. Для таких підприємств характерна незалежна діяльність на ринку орієнтована на довгострокову перспективу. Вони приймають правила лідера проте орієнтовані на власне бачення конкурентної боротьби;

- стратегія підприємства що займає сприятливу позицію. Такі підприємства мають гарну позицію та мають докладати зусиль для її покращення;

- стратегія підприємства що займає задовільну позицію. Такі підприємства займають свою частку на ринку яка може бути достатньою для продовження функціонування, але не може стати майданчиком для розвитку. Для цього підприємство не володіє потрібними ресурсами та не може спиратись на лояльність цільового сегменту;

- стратегія підприємства що займає незадовільну позицію. Такі підприємства надто слабкі щоб претендувати на покращення становища за

рахунок власних сил чи менеджменту, вони вразливі для поглинання або можуть спробувати зосередитись на невеликій частці ринку із можливістю розвитку у віддаленій перспективі [65, с. 407; 80].

Дещо схожу класифікацію пропонує Котлер Ф. Він згрупував всі стратегії у чотири типи, які наведено на рис. 1.5.

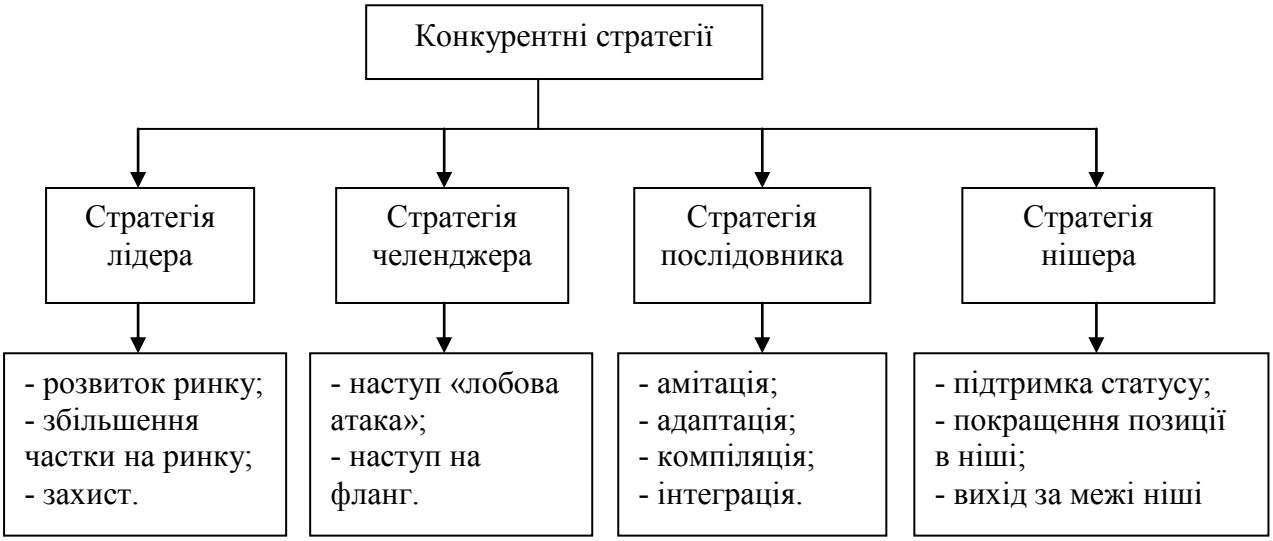

Рис. 1.5 Конкурентні стратегії за Котлером Ф. [9; 38; 65 с 409]

Найбільш відомою є класифікація конкурентних стратегій яку запропонував Портер М. В. Він вважав що підприємство може розробляти стратегію ґрунтуючись на таких чинниках як природні та штучні. До природній він відніс географічне положення та природні ресурси. Таку стратегію автор вважав не прийнятною для активної конкурентної боротьби у довгостроковій перспективі. Натомість штучні чинники включають в себе техніку та технологію вдосконалення яких дає шанс на успіх.

На думку Портера М. існує всього три можливі конкурентні стратегії: лідерство за витратами, диференціація та фокусування. Наведена класифікація носить універсальний характер, тому що вибір не залежить від галузі чи поточної конкурентної позиції, а базується виключно на внутрішніх ресурсах підприємства та його здатності мінімізувати витрати на виготовлення товару / послуги; запропонувати широкий асортимент товарів / послуг, захопивши

таким чином декілька цільових сегментів; управляти змінами; сфокусувати увагу на конкретному напряму діяльності та досягти у ньому найбільших результатів.

Відмітимо, що інші науковці в тому чи іншому вигляді використовують розглянуту класифікацію додаючи до неї сферу бізнесу, розмір підприємства, або середовище функціонування (національне чи міжнародне).

В узагальненому вигляді розглянуті підходи до класифікації конкурентних стратегії наведено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Типологізація конкурентних стратегій світовими науковцями*

Автор	Класифікаційна ознака	Типологія
Омае К.	Конкурентні переваги	- агресивна ініціатива; - відносні переваги; - стратегічний рівень свободи
Томпсон А.А., Стрікланд А.Дж.	Позиція підприємства галузі	- стратегії зростання; - стратегії стабілізації; - стратегії реструктуризації; - стратегії скорочення; - стратегії ліквідації.
Траут Дж., Райс Е.	Позиція підприємства у конкурентній боротьбі	- оборонна війна; - наступальна війна; - флангова війна; - партизанська війна.
Ансофф І.	Товарна / Ринкова спрямованість	- глибоке проникнення на ринок; - розвиток товару; - розвиток ринку; - диверсифікація.
Літтл А.Д.	Початкова позиція на ринку	- стратегія лідера - стратегія підприємства із сильною позицією - стратегія підприємства що займає сприятливу позицію. - стратегія підприємства що займає задовільну позицію. - стратегія підприємства що займає незадовільну позицію.

* Примітка. Складено автором на базі літератури [10, с. 157; 13; 40, с. 221; 64; 65, с. 407; 76, с. 31; 79, с. 396; 80]

Через універсальність класифікації конкурентних стратегій які запропонував Портер М. слід розглянути їх детальніше у розрізі напрямів: засіб отримання конкурентної переваги, випадки застосування стратегії та її ризики. В узагальненому вигляді це наведено у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Деталізація конкурентних стратегій за Портером М. [77]

Назва стратегії	Сутність стратегії	Підґрунтя стратегії	Доцільність використання	Ризики
Лідерство за витратами	Пропозиція стандартизованої продукції за найнижчими цінами	- оптимізація операційної діяльності; - економія на масштабах; - економія на досвіді; - мінімізація витрат; - максимальне використання потужностей та кадрового потенціалу	- конкуренція відбувається за рахунок за цінових чинників; - продукція стандартизована; - еластичний попит; - незначна вартість переходу на товари конкурентів.	- копіювання конкурентами; - поява нових технологій (дозволять конкурентам перейти на стратегію лідерства за витратами); - ігнорування можливостей розвитку (маркетингу, логістики)
Диференціація	Розширення пропозиції	- нові якісні характеристики товару; - нові функції товару; - зміна позиціонування товару / підприємства	- можливість збільшити додаткову цінність пропозиції підприємств; - можливість посилення рівня задоволеності споживачів.	- копіювання конкурентами; - поява нових технологій (дозволять конкурентам вдосконалити їх товар); - нехтування ціною (товар стане надто дорогим)
Фокусування	Вузька спеціалізація	Зосередження: - на сегменті ринку; - на групі покупців; - на товарі; - на витратах	- наявність специфічних потреб; - наявність вузького не охопленого сегменту	- ніша може стати цікавою більш крупним конкурентам.

Через те що підприємство може сфокусуватись на витратах або на товарі в літературі зустрічається модифікація класифікації Портера М. та розкришення кількості стратегій до п’яти, які подано на рис. 1.6.

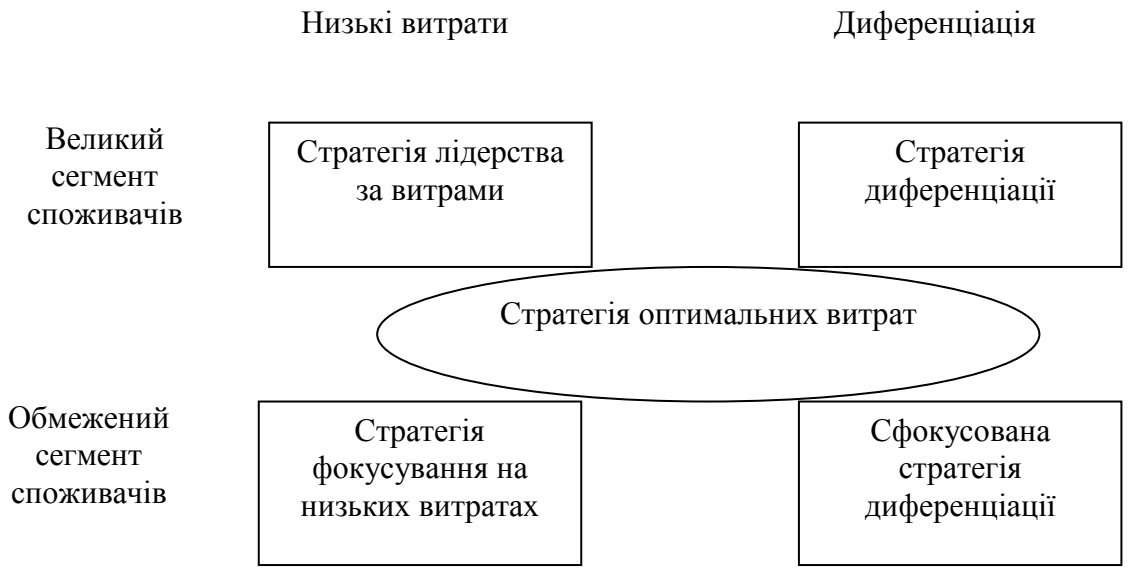

Рис. 1.6 Модифікована класифікація конкурентних стратегій за М. Портером [59, с. 20]

Розглядаючи конкурентні стратегії відмітимо, що підприємство не може обрати стратегію не враховуючи активність конкурентів та ринку в цілому. Крім того, воно може одночасно використовувати різні стратегії які, однак, мають бути узгодженими одна із однією та із загальною корпоративною стратегією підприємства.

Під впливом конкурентної стратегії формується конкурентна поведінка підприємства що дає змогу швидко реагувати на нестабільні умови зовнішнього оточення. Серед чинників які впливають на формування типу поведінки визначено наступні:

- форма конкуренції: пряма або опосередкована;
- вид конкуренції: внутрішньовидова або міжвидова;
- здатність до домінування на ринку: наявна або відсутня;
- конкурентне середовище: від монополії до чистою конкуренції [19, с. 127].

Видно, що тип конкурентної поведінки визначається переважно умовами що притаманні конкретному ринку. Науковці погоджуються у думці що може бути виділено всього три типи конкурентної поведінки характеристики яких наведено на рис. 1.7.

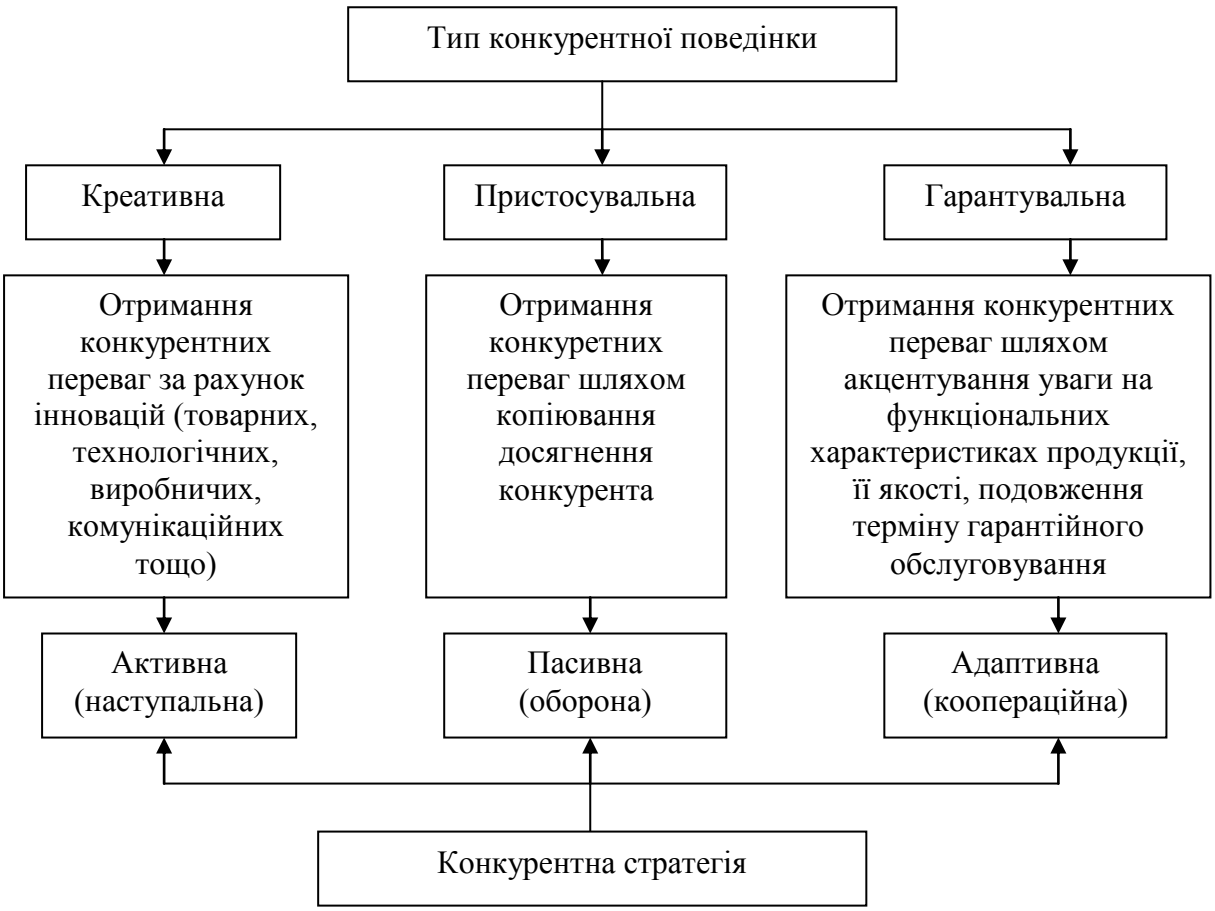

Рис 1.7 Типи конкурентної поведінки та їх вплив на конкурентну стратегію [19, с 128; 39, с 92; 48; 59, с. 8]

Розглянемо типи конкурентної поведінки дещо детальніше.

Креативна поведінка має місце тоді коли переважають елементи внутрішньовидової конкуренції. Відповідно до цього видку конкуренції ринок перенасичений однопрофільними компаніями. Таку поведінку обирають компанії яким необхідно виділитись серед собі подібних та донести до споживача сутність своєї торговельної пропозиції та її унікальність. Серед методів конкурентної боротьби переважають нецінові, тобто у якості

конкурентних переваг виступають сила бренду, імідж компанії, вдале позиціонування тощо. Таким чином стратегічна позиція формується переважно шляхом використання активних дій. Вони можуть бути спрямовані на:

- протистояння. Спроба нейтралізувати вплив найбільш сильних прямих конкурентів;

- перевершення. Намагання запропонувати споживачеві щось краще ніж конкурент;

- проникнення. Пошук ніш на які не звернув увагу конкурент та зайняття вільних позицій;

- партизанська війна. Реалізація короткострокових заходів спрямованих на розхитування позицій конкурента;

- удари на випередження. Підприємство намагається запропонувати споживачеві щось краще, новіше, швидше, тобто щось що характеристиками (реальними чи удаваними) перевершить товар конкурента.

Відмітимо що вдаватись до креативної конкурентної поведінки можуть всі компанії на ринку незалежно від того настільки довго вони на ринку функціонують.

Пристосувальна поведінка береться за основу тоді коли наявні елементи міжвидової конкуренції. Прямих конкурентів не багато, а головний вплив на гостроту конкурентної боротьби здійснюють товари аналоги. Такій поведінці притаманна пасивна конкурентна стратегія, яка знаходить вираження у тому щоб:

- мінімізувати ймовірність бути атакованим іншими учасниками боротьби;

- приховати прибуток який може привабити конкурентів;

- демонстрація готовності до відповіді на спроби атак збоку інших учасників ринку.

Гарантувальна конкурентна поведінка формує адаптивну (коопераційну) конкурентну стратегію. Її дотримуються за умов жорсткої конкуренції.

Суперники вже визначені, однак кожен тримається за свою частку ринку. Кооперація може надати підприємству таких переваг як:

- економія на масштабах виробництва;
- спільний маркетинг;
- розділ ризику;
- спрощення доступу до ринків та технології.

Адаптація (кооперація) орієнтована на посилення власних слабких сторін за рахунок налагодження партнерських відносин із конкурентом. Серед видів кооперації переважають укладання контрактів у сфері постачання та просування, ліцензування, франчайзинг та утворення спільних підприємств. Зазвичай до них вдаються підприємства малого та середнього бізнесу, але і для великих підприємств може бути вигідною кооперація із іншими суб'єктами ринку.

Відмітимо що на практиці наведені типи конкурентної поведінки часто перетинаються та можуть змінюватись залежно від зміни ситуації на ринку.

1.3 Механізм формування конкурентної стратегії

Побудова конкурентної стратегії що здатна принести успіх є дуже важливою задачею для підприємства. І першою помилкою якої припускається більшість суб'єктів господарювання є відсутність концентрації на меті, вони вважають що їм не потрібна формалізована стратегія, головне це вчасно скористатись ринковими можливостями. Така ситуація може бути прийнятною тільки для індивідуальних підприємців, підприємств малого бізнесу та новостворених компаній. Оскільки на цьому рівні розвитку інформаційні потоки дуже швидкі, а число людей задіяних у діяльності невелике. Однак для великих підприємств та таких що мають тривалу історію функціонування розробка механізму формування конкурентної стратегії є дуже важливим завдання, що дозволяє зосередитись на досягненні мети.

Розробляючи конкурентну стратегію слід взяти до уваги чинники через які ефективність її реалізації може бути не надто високою, зокрема важливими видаються такі:

- неправильне уявлення про ринок. В основі вибору ринку для роботи лежить сегментування всіх споживачів. Як правило найбільш гостра конкуренція у тому сегменті який є найпривабливішим. Захистити ринок його гравці намагаються шляхом підвищення вхідних бар'єрів. Тож розуміння ємкості сегменту, рівня його прибутковості, гостроти конкурентної боротьби одразу дає можливість виключити ринки які компанії «не по зубам»;

- копіювання конкурентних стратегій інших учасників ринку. Не маючи відповідних ресурсів, досвіду чи ноу-хау не слід повністю копіювати стратегію іншої компанії. Можна використовувати провідний досвід, але формуючи конкурентну стратегію слід опиратись виключно на власні конкурентні переваги;

- «розмитість» стратегії. Цей чинник є комплексним та включає в себе відсутність прив'язки до часу / періоду реалізації стратегії, ігнорування життєвого циклу товару, невдале прогнозування, формулювання мети конкурентної боротьби у вигляді загальних показників таких як «збільшення частки ринку у найближчому періоді». Формулювання мети під час формування конкурентної стратегії має відбуватись за методологією SMART – ціле покладання. Тільки у такому випадку стратегія має шанс на вдалу реалізацію;

- акцент на товарі, виробництві чи обслуговуванні. Успіх у конкурентній боротьбі визначається не товаром чи сервісом. Його підґрунтям є ключові компетенції, завдяки яким з'являється можливість витримувати конкурентних тиск протягом тривалого часу шляхом створення ланцюгу цінностей та використовуючи синергичний ефект. Важливою компетенцією є якість та доступність людського ресурсу;

- низька мотивація персоналу зумовлена нерозумінням стратегії, не бажанням виконувати заплановані заходи, опір змінам тощо. Слід забезпечити

поінформованість та зацікавленість персоналу для того, що стратегія була успішно реалізована [10, с 157].

Виходячи із наведеного до формування конкурентної стратегії може бути висунуті вимоги щодо поєднання усіх аспектів функціонування (техніко-технологічних, управлінських, фінансових, економічних, екологічних тощо); необхідності інтеграції складових системи у єдине ціле; використання наукових підходів та передового досвіду під час формування стратегії ведення конкурентного боротьби [11, с. 41].

Формування конкурентної стратегії відбувається із урахуванням принципів які подано на рис. 1.8.

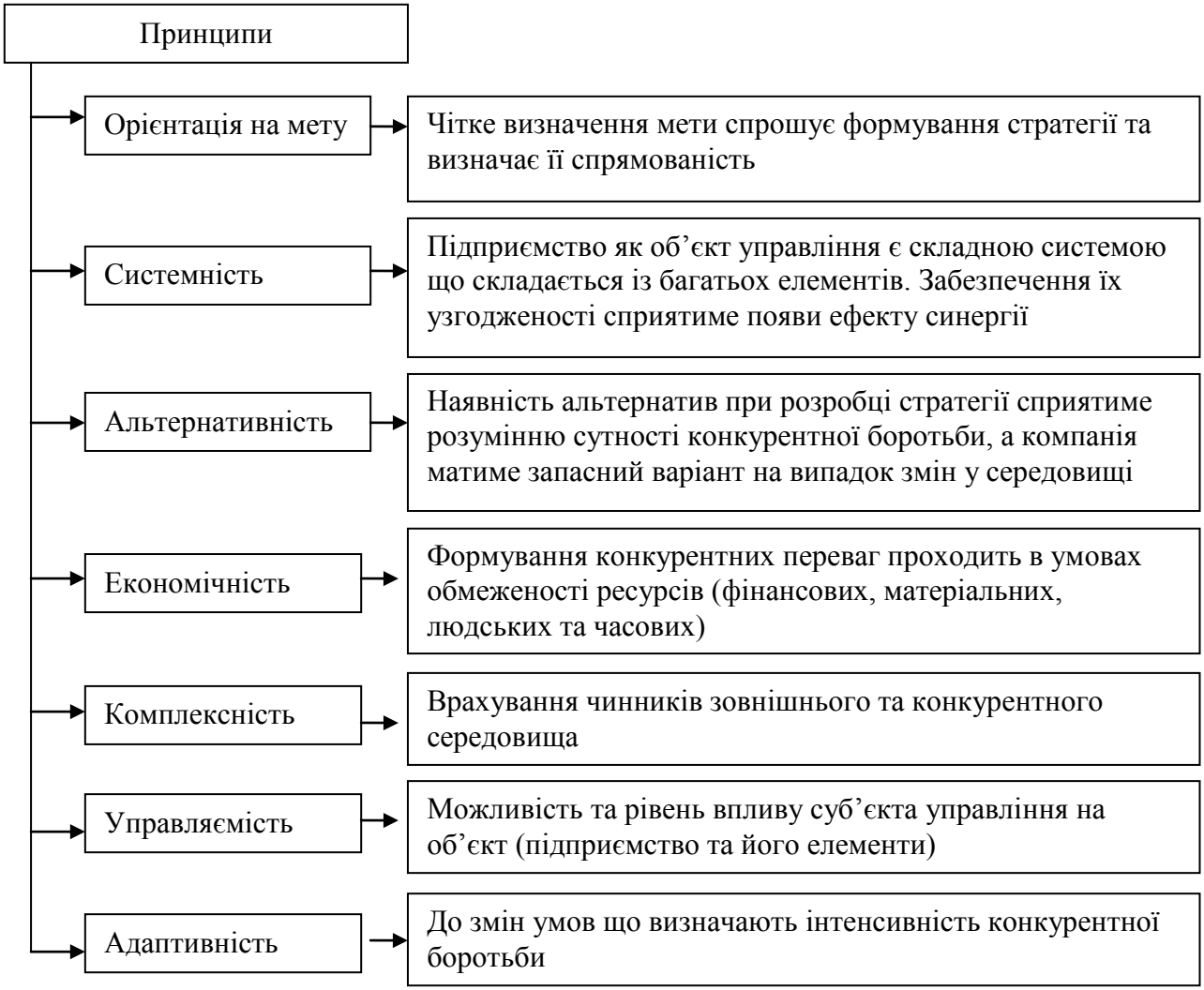

Рис. 1.8 Принципи формування конкурентної стратегії [5, с. 70; 43, с. 114; 45, с. 65]

Розробка конкурентної стратегії носить постійний характер та у підсумку орієнтована на розробку таких переваг та комптенцій що сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. Процес формування передбачає вибір методу взаємодії між зацікавленими сторонами у процесі виконання роботи. У табл. 1.5 окреслено види та сутність можливих методів.

Таблиця 1.5

Методи вза взаємодії між зацікавленими сторонами у процесі формування конкурентної стратегії *

Метод взаємодії	Сутність	Умови застосування	Переваги	Недоліки
1	2	3	4	5
Одноосібний	Всі повноваження щодо розробки стратегії належать власнику бізнесу / керівнику підприємства. Він одноосібно аналізує конкурентну ситуацію, формує стратегічні альтернативи та здійснює вибір стратегії	Керівник має значний досвід та сильну інтуіцію	Наявність загальної картини та баченно того якими засобами можна досягти поставленої мети	Розробка стратегії надто складний та важливий для бізнесу процес щоб можна було покластись на бачення однієї особи
Делегування повноважень	Власник бізнесу / керівник делегує формування стратегії підлеглим та усувається від процесу	Наявність досвідчених керівників фукнціональних підрозділів що мають авторитет серед підлеглих	Залученість усіх керівників до процесу формування стратегії, врахування їх бачення та досвіду	Ризик виключення керівника від процесу розробки стратегії. Ризик ігнорування перспективи
Співробітництво	Власник бізнесу / керівник та підлеглі разом формують конкурентну стратегію	Можливість налагодити плідну співпрацю у колективі	Краще розуміння стратегії виконавцям, мінімізація опіру змінам	Стратегія може мати ознаки компромісного рішення

Продовження табл. 1.5.

1	2	3	4	5
Ініціатива	Власник бізнесу / керівник спонукає персонал до розробки та реалізації стратегії	Наявність у колективі персоналу із інноваційним мисленням, доброю інтуцією та досвідом	Інноваційна орієнтація конкурентної стратегії	Помилки у розробці стратегії Складність прояву ініціативи особливо з боку молодих членів колективу

* Примітка. Складено автором на базі літератури [5, с. 69]

Механізм формування конкурентної стратегії підприємства передбачає використання наукового підходу до забезпечення процесу, він спирається на складові наведені на рис. 1.9.

Рис. 1.9 Вихідні складові механізму формування конкурентної стратегії [45, с. 66]

Забезпечення є тією складовою яка відповідає за можливість реалізації стратегії. З огляну на це постає потреба у деталізації складових цього блоку.

Нормативно-правове забезпечення охоплює всі Закони, підзаконні акти, розпорядження профільних міністерств, рекомендації галузевих угрупувань які впливають на можливість функціонування на обраному ринку. До них відносяться: Конституція, Кодекси (господарський, адміністративний, трудовий), Закон України «Про захист економічної конкуренції» № 2210-II, від 11 січня 2001 р. [21], Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» № 236/96-ВР, від 7 червня 1996 року [22], інші. Крім окресленого це можуть бути внутрішні накази, розпорядження, приписи, посадові інструкції тощо.

Організаційне забезпечення відповідає за якість та адаптивність організаційної структури підприємства в цілому та визначення підпорядкованості його підрозділів.

Ресурсне забезпечення відіграє провідну роль у реалізації конкурентної стратегії тож її формування не може залишити поза увагою наявні ресурси, їх достатність та можливість залучення зовнішнього інвестування. Основними ресурсами є фінансові – визначають здатність підприємства до забезпечення свого розвитку за рахунок власних фінансових ресурсів. За цим напрямом аналізується доступність, вартість та умови користування позиковими коштами. Важливе значення має людський ресурс оскільки він визначає здатність до грамотного управління процесом реалізації стратегії та здатність до формування ключових компетенцій. В умовах загострення конкурентної боротьби людський ресурс стає джерелом інновацій та нових рішень, здатних вивести компанію на новий рівень розвитку. Матеріальні ресурси та доступ до джерел постачання визначають можливість пропонувати ринку товари та послуги на які очікує цільовий сегмент.

Інформаційне забезпечення подібне до кровоносної системи яка забезпечує доступ кисню до всіх органів. За аналогією якісна інформаційна підтримка всіх функціональних підрозділів спрямована на вчасне надходження

інформації у тому вигляді та такого рівня розроблення, які необхідні для виконання посадових обов'язків. Формування інформаційного забезпечення передбачає створення на підприємстві інформаційної системи що буде містити важливу інформацію щодо діяльності підприємства та його контрагентів, таким чином буде досягнуто взаємозамінність персоналу [45, с. 66].

Розробці конкурентної стратегії передує визначення орієнтирів у роботі підприємства, які наведено на рис. 1.10.

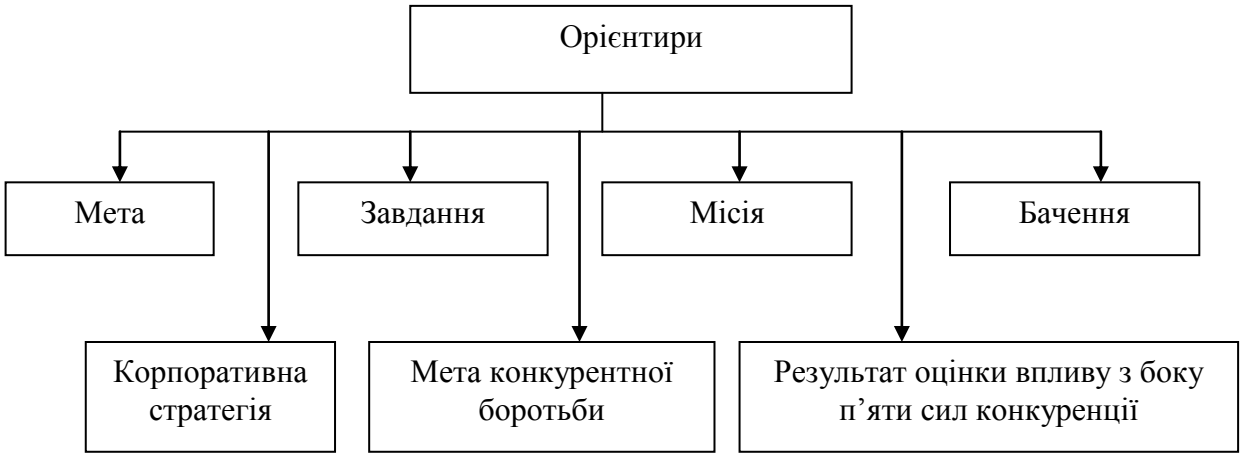

Рис. 1.10 Орієнтири для розробки конкурентної стратегії підприємства

Як видно зі схеми перший рівень орієнтирів утворені орієнтирами самого підприємства, це ті цілі, завдання, місія та бачення які визначені у момент створення. Другий рівень стосується безпосередньо орієнтирів які важливі для формування конкурентної стратегії. До них відносяться:

- корпоративна стратегія, оскільки вона визначає загальні прагнення бізнесу та впливає на конкурентну;

- мета боротьби. Рекомендовано поділяти цілі на дві групи залежно від горизонту планування: довгострокові та короткострокові. Формалізація цілей дає такі переваги як: можливість чітко поставити завдання, окреслити маркери (показники результативності) для виконання завдання, розуміння сутності стратегій виконавцями, підвищення адаптивності стратегії до впливу бізнес-

оточення. У підсумку саме рівень досягнення мети буде свідчити про успіх чи невдачу у реалізації стратегії;

- аналіз впливу з боку п’яти сил конкуренції. Неможливо скласти успішну стратегію ігноруючи інших учасників ринкових відносин. Оцінка сил конкуренції дозволяє розставити пріоритети, а саме визначити яка із сил є найбільш впливовою, а яка менше впливає на гостроту конкуренції.

Маючи вихідні дані та знаючи стратегічні орієнтири можемо розглянути механізм формування конкурентної стратегії підприємства, який наведено на рис. 1.11.

Важливим аспектом у роботі механізму формування конкурентної стратегії є розробка та вибір стратегічної альтернативи. Підприємство маючи результати аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища може намітити декілька стратегічних альтернатив. Аналізуючи утворені альтернативи може виникнути бажання обрати найпростішу із них, ту, яку легше впровадити. Однак розглядати альтернативи потрібно під іншим кутом зору, а обирати ту – яка принесе найбільшу конкурентну перевагу. Для вибору із переліку альтернатив доцільно застосовувати метод аналізу ієрархій. Сутність його використання полягає у тому що вибір здійснюється шляхом виділення пріоритетних факторів, здійснення оціночного судження, застосування експертних методів та, у підсумку, ранжування стратегій від найбільш ефективної (а не привабливої) до найменш ефективної. Доцільність залучення експертів допомагає аналізувати одночасно кількісні (об’єктивні) та якісні (суб’єктивні) показники, а також робити прогноз їх розвитку. Метод аналізу ієрархій дозволяє порівнювати всі важливі фактори попарно. Для розробки механізму використано роботи таких науковців як Ареф’єва О., Пілецька С., Лістрова М. [2], Євтушенко Н.О., Пільник Т.А. [18, с. 31], Іванов Ю.Б., Тищенко О.М. [25], Кошелупов І.Ф. [39, с. 95], Кузнецова І.О. [41], Лепейко Т.І., Кіпа Д.В. [45, с. 68], Чатченко Т.В., Мангушев Д.В., Герасічкін В.А. [62, с. 90].

Рис. 1.11 Механізм формування конкурентної стратегії підприємства (розробка автора)

Незважаючи на складність наведений механізм створює підґрунтя для ефективного впровадження конкурентної стратегії.

Висновки до розділу 1

Відмічено, що конкуренція є об’єктивним явищем яке притаманне економіці ринкового типу. Вище місце серед конкурентів займає компанія яка зможе завоювати увагу споживачів. З метою завоювання та утримання конкурентних переваг формується конкурентна стратегія. Запропоновано авторське визначення: конкурентна стратегія це документ, який деталізує конкурентну поведінку на конкретному ринку та містить перелік заходів спрямованих на отримання та утримання конкурентних переваг, що дозволить забезпечити успіх у боротьбі. Конкурентна стратегія розробляється для конкретного напряму бізнесу на конкретному ринку. Вона може ефективна тільки певний момент часу. Конкурентна стратегія підпорядкована корпоративній та визначає порядок розробки стратегій нижчого рівня.

Відмічено існування багатьох різновидів конкурентних стратегій. Через зміну середовища до усталеної класифікації додаються нові види та вносяться модифікації. Універсальною є класифікація М. Портера: лідерство за витратами, диференціація та фокусування. Під впливом оточення компанії демонструють різні типи конкурентної поведінки: креативну, пристосувальну та гарантувальну, які формують відповідні конкурентні стратегії: активну (наступальну), пасивну (оборонну) та адаптивну (коопераційну). Відмічено що підприємства можуть одночасно реалізувати конкурентні стратегії декількох видів.

Виявлено, що розробка конкурентної стратегії носить постійний характер та орієнтована на розробку переваг та компетенцій що сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності. У процесі формування використовується низка принципів, обирається метод взаємодії між зацікавленими сторонами, враховуються стратегічні орієнтири та кристалізується мета. Механізм формування конкурентної стратегії досить складний, однак дозволяє здійснити обґрунтований вибір однієї із безлічі можливий стратегічних альтернатив, що визначать особливості поведінки у конкурентному середовищі.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ВИРОБНИЧО-ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ТОВ «КНИГАРНЯ Є»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Товариство із обмеженою відповідальністю «Книгарня Є» є мережевим закладом із друку та реалізації книжок та супутньої продукції. Діяльність компанії розповсюджується на територію України.

ТОВ «Книгарня Є» було засноване у 2007 р. австрійською компанією ECEM Media GmbH (є засновником журналу «Український тиждень»). Першу книгарню було відкрито 21 грудня 2007 р. у м. Київ. У середині 2022 р. активно працювало 32 заклади, із яких 12 відкриті у Києві, 5 у Львові, по два заклади у таких містах як Івано-Франківьк, Тернопіль, Рівне, у інших містах по одному закладу. У 2019 запрацював повнофункціональний інтернет-магазин.

Повномастабне військове вторгнення привернуло увагу споживачів до вітчизняної книжкової продукції. Протягом 2023 р. ТОВ «Книгарня Є» відчинила ще 22 нові заклади, підвищила обсяг продаж до 823 млн.грн. В планах на 2024 – відкриття ще 43 книгарень [17].

Відповідно до КВЕД основним напрямом діяльності ТОВ «Книгарня Є» є роздрібна торгівля книгами в спеціалізованих магазинах (47.61). Серед додаткових:

- 46.49 Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення;
- 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля;
- 47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах;
- 47.62 Роздрібна торгівля газетами та канцелярськими товарами в спеціалізованих магазинах;

- 47.65 Роздрібна торгівля іграми та іграшками в спеціалізованих магазинах;

- 47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет;

- 47.99 Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами;

- 53.20 Інша поштова та кур'єрська діяльність;

73.12 Посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації [34].

Товариство зареєстроване у м. Київ та має п'ять відокремлених підрозділів-філій у містах Львів, Володим-Волинський, Івано-Франківськ, Харків, Вінниця [29].

ТОВ «Книгарня Є» створювалось із чіткою позицією щодо україномовних авторів та видань. Із першого дня функціонування мережа була орієнтована на просування вітчизняного продукту. Такий підхід відповідав загально ринковій ситуації, адже все більше читачів, зокрема такий перспективний сегмент як діти почали поступово переходити на україномовні книги (спочатку переважно перекладні видання). Тож місія «Книгарні Є» пропонувати якісний український продукт у той час коли багато конкурентних мереж активно просували більш дешеві російськомовні видання. Крім того, мережа враховує тенденцію до інтеграції у світове співтовариство та інтерес до культури інших країн. На полицях книгарень є можливість придбати книги європейськими мовами та читати улюблені твори в оригіналі. Чільне місце серед видань посідають українські письменники, для них виділено окремі полиці. Фахівці книгарні зазначають що вторгнення спричинило сплеск уваги саме до вітчизняних авторів та їх творів, а також майже удвічі зріс інтерес до творчості Т.Г.Шевченка, з'явився інтерес до творчості українських дисидентів та філософів. Особливістю «Книгарні Є» є організація читань та зустрічей із українськими авторами під час який можна поставити питання чи отримати авторське трактування подій висвітлених у книзі, а також дізнатись про плани письменника на майбутнє. Саме такі зустрічі формують сучасну українську

культуру. Повний асортимент продукції ТОВ «Книгарня Є» представлений у інтернет-магазині наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Асортимент продукції ТОВ «Книгарня Є» [30]

Напрям	Асортимент	Деталізація
Дитяча література	Дитяча нехудожня література	абетки, наклейки, розмальовки, підготовка до школи, мандрівки, прописи
	Дитяча художня література	Проза, вірші, дитяча класика, оповідання
	Книги казок	Українські народні казки, казки народів світу, авторські казки
	Комікси	
	Книги-іграшки	3D-книги, Віммельбухи (книги-розглядалки)
	Література для підлітків	Детективи, фантастика, любовні романи, пригоди, пізнавальна література,
	Релігія для дітей	
	Психологія для дітей	
Художня література	Детективи, пригоди, жахи, трилери, драматургія, історичні романи, екранізовані книги, воєнна проза, фантастика, комікси, есеїстка, любовні романи, фентезі, поезія, антології	
Нехудожня література	Езотерика	
	Суспільні науки	Соціологія, народознавство, політологія
	Комп’ютерна література	Web-дизайн, програмування, кібербезпека, ігри
	Бізнес-література	Маркетинг, менеджмент, фінанси, бізнес-психологія, продажі, HR, ресторанний бізнес, PR, історії успіху, підприємництво, стартапи
	Інше	Точні, природничі, гуманітарні науки, юридична література, історія, біографії відомих людей
Література іноземними мовами	Для вивчення іноземних мов	Підручники, посібники, словники, самовчителі, розмовники
	Художня література	Дитяча, для підлітків, класика, сучасні автори
	Нехудожня література	
	Комікси	
Довідникова література	Довідники, енциклопедії, словники, навчальна література	
Інше	Карти,атласи, путівники, альбоми, періодичні видання, електронні книги, подарункові видання	
Супутні товари	Листівки, канцелярія, визитівниці, обкладинки на документи, сувенірна продукція (чашки, свічки, сумки тощо), диски, гаманці, дидактичні матеріали, плакарти, карти (гральні та Таро), ігри та іграшки, набори для творчості, засоби захисту (маски, антисептики, світло відбивні елементи)	

Відмітимо, що в асортименті найбільшу частку займають україномовні видання (понад 60%), на літературу іноземними мовами (близько 15%), іншу продукцію, що не пов'язана із видавництвом (близько 20%). У мережі можна замовити старі видання, ексклюзивні книги, книги сучасних авторів. Формат роботи мережі магазинів «Книгарня Є» вийшов далеко за межі простої книжкової крамниці, сьогодні це швидше місце зустрічей: літературні читання, презентації новинок, зустрічі із авторами, круглі столи, дитячі зали із цікавими майстер-класами та літературними пригодами (для них відведено спеціального обладнання помешкання у закладах).

Пропонуючи значний асортимент, працюючи із понад 200 світовими та українськими видавництвами ТОВ «Книгарня Є» повинна вести грамотну фінансову політику щоб мати змогу далі розвиватись та успішно конкурувати. Відмітимо що книгарня виконує посередницьку функцію між видавництвом та індивідуальним споживачем. На ринку видань є два підходи до ціноутворення – мінімальна націнка на видавничу ціну та сподівання на активний продаж або значна націнка (до 50%) та очікування «свого» покупця. Таким чином ціна залежить виключно від стратегії книгарні у сфері ціноутворення. Щоб мати змогу конкурувати ТОВ «Книгарня Є» використовує стратегію незначних націнок та активно розвиває власне видавництво. Ціноутворення «побудоване на засадах справедливості й обґрунтованості в межах українського книжкового ринку» [30]. Таке поєднання дає можливість утримувати ціни у рамках середньо ринкових, зважаючи на те що конкуренція відбувається окрім офлайн середовища ще і у онлайн середовищі, де книги іноді можна скачати безкоштовно.

Компанія активно розвивається протягом періоду існування навіть на жорстку критику у вересні 2020 р. пов'язану із наявністю у продажу російських книг (у структурі асортименту російськомовні видання займали у 2020 р. від двох до чотирьох відсотків залежно від регіону продажу) [17]. Однак пошукові системи відображали спочатку російський аналог видань, а потім видавало україномовну версію. Цей скандал містив посил для держави «не може одна

організація самотужки зробити те, що має робити держава» [63]. Адже регулювання ринку книжкових видань це зона відповідальності саме держави. Як реакція на ситуацію із боку держави було прийнято Закон України «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», № 2309-IX, 19 червня 2022 року [20].

Намагаючи запропонувати споживачеві цікавий асортимент, маючи амбітні плани щодо відкриття нових книгарень, розширення співпраці із видавництвами, розвиток власної видавничої справи та інші наміри відповідно до корпоративної стратегії вимагають наявності відповідного фінансового забезпечення. Для аналізу фінансових показників будуть використані методи горизонтального аналізу [15] та аналізу фінансових показників [54]. Інформаційну базу складуть фінансова звітність ТОВ «Книгарня Є» розміщена у вільному доступі у мережі Інтернет на сторінках таких сервісів як: Clarity-Project [33], Opendatabot [29] та Zvitnist [34].

Проведення горизонтального аналізу результатів фінансової діяльності ТОВ «Книгарня Є» передбачає вивчення показників у динаміці. Зокрема будуть використані такі його форми як:

- порівняння фінансових показників звітного періоду із показниками попереднього, що дає можливість оцінити результати діяльності за останній рік (ситуаційний контроль ефективності стратегії);

- порівняння фінансових показників звітного періоду із показниками за період в межах одного року. Така форма зазвичай застосовується на підприємствах що мають виражені сезонні коливання. Відмітимо, що попит на книжкові видання має незначну сезонність, найбільшим попитом користується шкільна та довідникова література на момент початку нового року, література для позакласного читання на початку літніх канікул, книги як подарунок гарно купують напередодні нового року. Через відсутність доступу до фінансової звітності у розрізі кварталів такий аналіз не буде реалізовано;

- порівняння фінансових показників звітного періоду із показниками за декілька років із побудовою тренду.

Для горизонтального аналізу фінансових показників ТОВ «Книгарня Є» використано дані наведені на рис. А.1-А.18, див. Додаток А. Період аналізу 2021-2023 рр. що дає можливість порівняти результати діяльності у довоєнний період та під час війни. Результати горизонтального аналізу наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Результати горизонтального аналізу фінансових показників ТОВ «Книгарня Є» за період 2020-2024 рр.

Показник	Період			Відхилення			
	2021	2022	2023	2023/2021		2023/2022	
				грн	%	грн	%
Дохід	310 574 000	418 464 000	823 332 000	512758000	265,10	404868000	196,75
Чистий прибуток	401 000	37 586 000	34 649 000	34248000	8640,65	-2937000	92,19
Активи	164 305 000	221 149 000	349 100 000	184795000	212,47	127951000	157,86
Зобов'язання	166 541 000	206 017 000	309 266 000	142725000	185,70	103249000	150,12
Кількість працівників	199	171	262	63	131,66	91	153,22

Із наведеного видно, що у період 2021-2022 рр. фінансові показники майже не змінювались, ТОВ «Книгарня Є» демонструвала повільне зростання, натомість 2023 рік став роком значного зростання. За цей період дохід збільшився на 196 % у порівнянні із 2022 р. (для порівняння у 2022 р. дохід збільшився тільки на 134,7% по відношенню до 2021 р). Чистий прибуток зріс на 92% (натомість у 2022 р. було рекордне зростання у 8640%, що пояснюється пільгами у оподаткуванні у 2022 р.). Активи компанії збільшились на 157% (у 2022 р. зростання склало 143,6%). Зобов’язання також виросли на 150,2% у відношенні до 2022 р. (натомість у 2022 р зростання було на рівні 123,7% по відношенню до 2021 р.) Чисельність працівників зменшувалась у 2022 р. через міграцію спричинену військовими діями, але у 2023 р. чисельність працівників збільшилась на 150%. Графічне подання результатів аналізу подано на рис. 2.1.

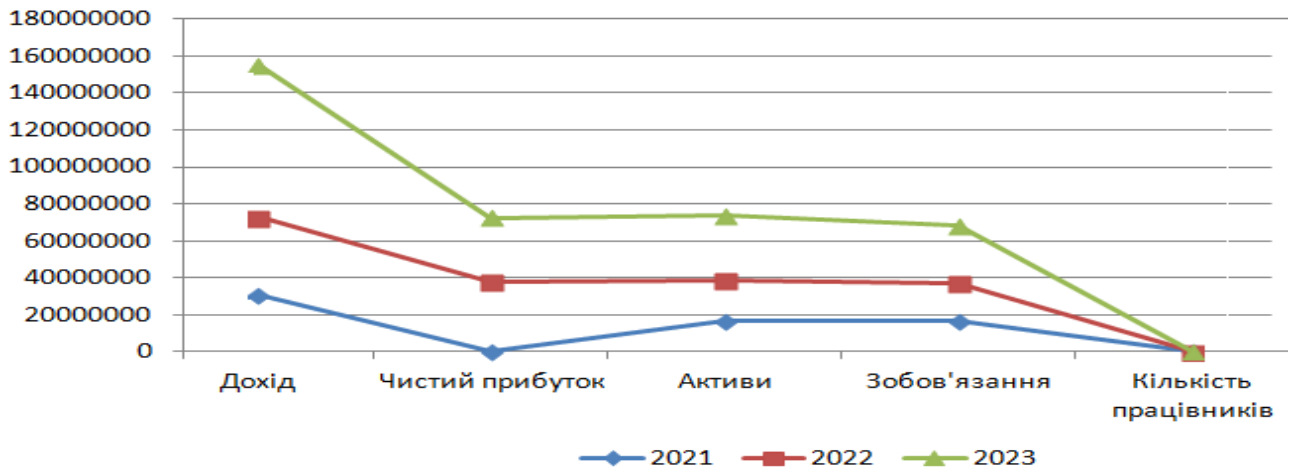

Рис. 2.1 Результати горизонтального аналізу для ТОВ «Книгарня Є» за період 2021-2023рр.

Діаграма добре ілюструє що за всіма показниками ТОВ «Книгарня Є» щороку покращує позиції. Таким чином всі показники мають позитивну лінію тренду. Лінія тренду побудована за результатами горизонтального аналізу для показника «дохід» подана на рис. 2.2.

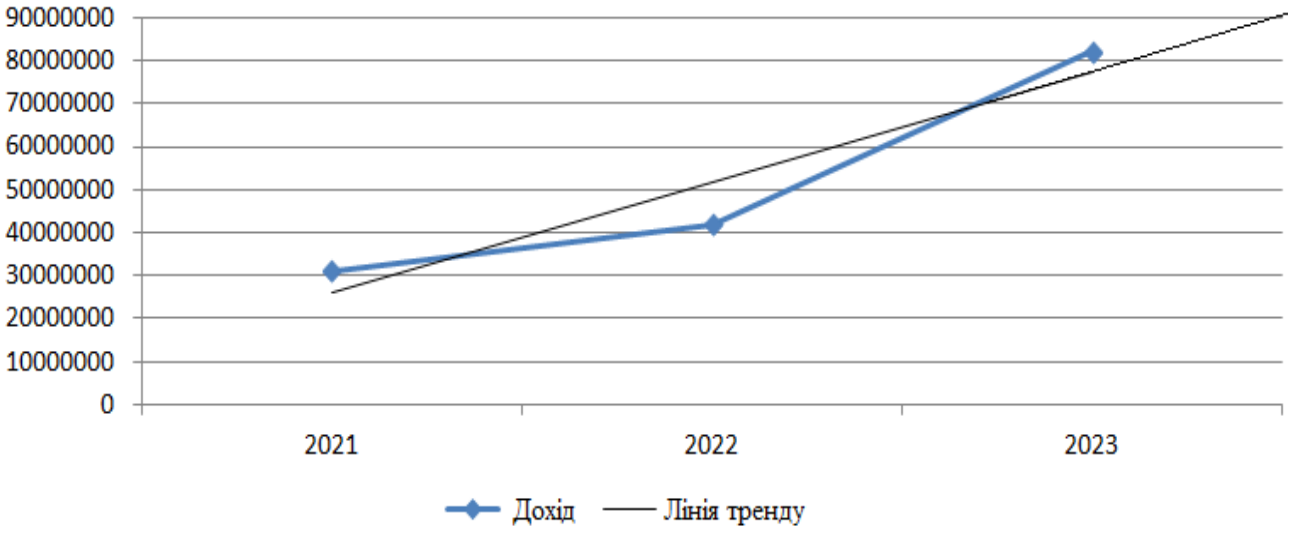

Рис. 2.2 Лінія тренду для показника «дохід» для ТОВ «Книгарня Є»

Аналіз фінансових показників шляхом розрахунку коефіцієнтів дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів протягом одного року, однак їх

аналіз за період дає підстави роботи висновки про динаміку розвитку компанії. Практики виділяють понад 200 коефіцієнтів, які можна об'єднати у групи що будуть характеризувати чотири ключові аспекти фінансової діяльності компанії, зокрема:

- показники ліквідності: коефіцієнти поточної, швидкої, абсолютної ліквідності та коефіцієнт покриття;

- показники оборотності активів: оборотність активів, постійних активів, чистих активів, запасів, термін погашення кредиторської /дебіторської заборгованості, оборотність кредиторської /дебіторської заборгованості;

- показники рентабельності: рентабельність оборотних засобів, активів, власного капіталу та чистих оборотних активів;

- ринкові показники (для компаній, акції яких доступні для торгів): прибуток на одну акцію, котирування акцій, дивіденди на акцію, коефіцієнт котирування акцій, виплат, ціна/прибуток на одну акцію [52].

Для розрахунку наведених перших трьох груп із наведених показників діяльності ТОВ «Книгарня Є» використано дані наведені на рис. А.1-А.18, див. Додаток А. Для аналізу використано результати за 2021-2023 рр. Розрахунок наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Результати аналізу фінансових коефіцієнтів для ТОВ «Книгарня Є» за період 2021-2023 рр.

Показник	Період			Нормативне значення
	2021	2022	2023	
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,220	0,221	0,226	1-3
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,034	0,038	0,03	0,5-0,8
Коефіцієнт покриття	1,09	0,04	1,11	>1
Рентабельність оборотних засобів	5,1	5,03	5,01	1-5% – низька рентабельність; 5-20% – середня; 20-30% – висока
Рентабельність активів	0,149	0,153	0,154	>0,14
Рентабельність власного капіталу	0,67	0,84	0,87	>0,2

Розрахунок коефіцієнтів дає підстави стверджувати що ТОВ «Книгарня Є» демонструє стабільний розвиток, оскільки відносні показники майже не зазнають змін. Майже всі аналізовані показники знаходяться у межах нормативних значень, однак той факт що майже всі вони (окрім рентабельності власного капіталу) знаходяться близько до нижньої межі нормативного значення свідчить про необхідність підвищеної уваги до фінансових результатів діяльності. Наразі такий стан може бути пов'язаний із стрімким розвиток мережі книгарень, відкриття яких фінансується за рахунок прибутку компанії без залучення зовнішнього фінансування. Однак розраховані значення коефіцієнтів свідчать про недосить високу спроможність виконувати свої зобов’язання.

Результати аналізу фінансових показників повинні бути на такому рівні щоб усі зацікавлені сторони (пов’язані із ТОВ «Книгарня Є» економічними відносинами) могли бути впевненими у надійності мережі книгарень як партнера та без остраху продовжувати із ним роботу. Крім того, аналіз фінансових показників дає можливість визначити тренди та внести корективи у поточну роботу для досягнення стратегічних цілей.

2.2 Оцінка конкуренції та конкурентоспроможності підприємства на ринку видавничої продукції

Ринок видавничої продукції це бізнес який у світі приносить понад $ 20 млрд. За статистичними даними половину ринку складає книжкова індустрія двох країн США та Китаю. У число лідерів також входять Німеччина, Японія, Великобританія і Франція [7].

Щодо українського ринку то вітчизняний ринок видавничої продукції входить у добу ренесансу. Причинами підйому стали російське вторгнення та як наслідок підвищення інтересу до власної історії, посилення національної ідентичності та пряма заборона на імпорт книг виданих у росії. Посилення інтересу відбувається як до класики, інтерес до творів Т.Шевченко та

Л.України підвищився удвічі [30] так і до сучасних авторів які описують події сьогодення. Таким чином вітчизняні видання знаходяться у розвитку та виявленні мотивів якими користуються споживачі обираючи собі книгу та випробуванні нових форматів промоції із метою донесення нових ідей до цільового сегменту.

За даними Українського інституту книги падіння інтересу до читання зменшилась до 50% (у 2022 р. показник був на рівні 52%). Однак в Україні цей показник набагато вищим у порівнянні із середньоєвропейським показником (43%) та показником США (40%). Більш детальна інформація наведена на інфографіці рис. Б.1., додаток Б [7].

Оператори ринку відмічають що 2021 р. став для України найбільш успішним за часи незалежності. Збільшувалась кількість видавництв, підвищувався інтерес до вітчизняних видань, впроваджено програму Є-підтримки за умовами якої можна було придбати друковані видання. Однак війна зупинила цей підйом, зараз пошкоджено виробничі площі видавництв, зокрема значні руйнування зазнали видавництва Харкова, зруйновано складі, окуповано або пошкоджено книгарні, ускладнено логістичні процеси, відсутні налагоджені постачання паперу. Крім того міграція негативно вплинула на персонал видавництв: перекладачі, редактори та ілюстратори виїхали за кордон або були мобілізовані. Суттєво вплинули на ринок друкованої продукції міграція читачів за кордон.

На відміну від 2021 р. на початку війни чисельність надрукованих в Україні видань зменшилась до 9700 найменувань (на противагу у 2021 р. в якому було видано 21 000 найменувань). Загальний тираж зменшився на 400% до 11,6 млн. копій [60].

Незважаючи на військове положення кількість книгарень до 2023 р. відновилось до довоєнного рівня. У жовтні 2023 р. їх кількість сягнула 421 заклад, переважна більшість яких відкрита у м. Києві та у містах Західної України, детальна інформація щодо місця розташування книгарень на рис. Б.2. див. додаток Б. Це свідчить про відродження інтересу до читання.

Розвитком книжкової галузі опікується і держава. В межах підтримки книгарень та видавництв держава надає підтримку у вигляді субсидій та сертифікатів. Розмір державної підтримки сягає 435 800 гривень [23], а отримати її можна офлайн-книгарням у тому разі коли на полицях не буде ні однієї книги російської мовою.

Конкуренція на ринку книгарень не настільки жвава щоб вітчизняні книгарні не мали можливості для розвитку. Рівень конкуренції можна визначити використовуючи модель «5 сил» М.Портера. Запропонована автором модель є інструментом стратегічного аналізу та планування. Аналіз ключових сил які визначають гостроту конкуренції у галузі здійснюється за п’ятьма напрямами, серед яких:

- сила впливу постачальників;
- сила впливу покупців;
- сила впливу товарів-замінників;
- сила впливу потенційних конкурентів;
- гострота конкуренції безпосередньо у галузі.

Використання моделі М.Портера дає можливість ТОВ «Книгарня Є» з’ясувати рівень привабливості обраного ринку, виявити власну ринкову позицію по відношенню до конкурентів та окреслити ті сили які найбільшим чином впливають на наявну позицію та розробити заходи щодо зменшення сили цього впливу [68].

Розглянемо всі визначені М.Портером сили. Першою у ланцюгу постачання є постачальники, тож ця сила буде проаналізована першою. Найбільші за обсягом постачання друкованих видань на книжковий ринок України були із росії. Після початку повномасштабного вторгнення російськомовну продукцію було вилучено із асортименту книгарень. Таким чином налагоджені канали постачання перестали існувати. Їх заміна відбувалась дещо сумбурно через те що вітчизняні видавництва (зокрема у Харкові) були пошкоджені, а частка імпорту із Європи складала за різними оцінками від 2 до 5% [7; 8; 60]. Зауважимо що зміна постачальника стала

складним завданням, оскільки до 2012 р. вони російські видавництва утримували 90% ринку, а продажі російськомовної літератури займали до 70% у структурі продаж українських книгарень. За словами Антона Мартинова, керівника видавництва «Лабораторія», у грошовому виразі в Україну надходило книг на $100 млн. щороку [23]. Суттєвою перевагою роботи із російськими видавництвами були кращі умови через більші тиражі друкованої продукції, різноманітні жанри, більшу кількість переведеної світової літератури зокрема сучасної.

Відповідно до Закону України № 2309-IX який забороняє імпорт книг із країни-агресорки, суттєво збільшився інтерес до вітчизняних видавництв. Однак з'явилась низка проблем які полягають у тому що можливостей для друку у вітчизняних друкарень менше. Це спричинене відсутністю паперу, яким Україна забезпечена на 8-20%, інше надходить із Європи, також спостерігається відсутність інших компонентів необхідних для процесу видання [67]. Є проблема у персоналі, відчувається низька забезпеченість виробничим обладнанням, адже попит зріс, а потужності не встигають за ним. Гостро постає проблема якісного перекладу із мови оригіналу, відсутні редактори та ілюстратори. Значна частка витрат видавництв припадає на оренду приміщень, що негативно впливає на ціну продукції. Через це вітчизняні виробники не можуть задовольнити попит у повній мірі, що негативно впливає на рівень продаж у книгарнях. Щодо надходження із Європи, то незважаючи на зростання попиту на книги іноземною мовою, в структурі продажу їх частка поки незначна. Цитуючи ТОВ «Книгарня Є» відмітино, що «вибіркове гуртування українських книговидавців довкола обраних книгорозповсюджувачів може спровокувати формування монополії у книготоргівлі, що в умовах й так малого ринку призведе до цінового диктату, падіння як продажів, так і прибутку видавництв» [30]. Таким чином сила впливу постачальників визначена як значна.

Другими у ланцюжку створення цінності є книгарні. Тобто слід розглянути конкуренцію на ринку. Найбільшими конкурентами на ринку України є три компанії%

- ТОВ «Книгарня Є» – має 55 книгарень;
- Клуб сімейного дозвілля (далі КДС) – має 41 книгарню;
- ТОВ «Книголенд» – має 35 книгарень [30; 60].

Серед інших виділимо: ТОВ «Буква. УНМ», ТОВ «Книжкова мережа Буква», КП «Будинок книги», КП «Міський магазин», ТОВ «Книжковий парк» та ТОВ «Книжковий світ» [20]. Взагалі конкурентне середовище становлять близько 100 компаній власників книгарень. Розглянемо детальніше основних конкурентів:

- ТОВ «Книгарня Є»у 2023 р. збільшила обсяг продаж до 823,3 млн грн., а чистий прибуток склав 418,5 млн грн..;
- КСД закінчили 2023 р. із обсягом продаж 304,6 млн. грн. та 593,1 млн. прибутку. При цьому КДС змушена була закрити 18 книгарень у Маріуполі, Мелітополі, Бердянську та Нікополі (це 34% від загальної кількості книгарень мережі). Відмітимо що у 2024 р. було відкрито тільки 6;
- ТОВ «Книголенд» продала книг на 82,6 млн. грн. Дані про прибуток відсутні, однак відмічаючи що зростання було приблизно у 1,6 рази то можна порахувати орієнтовну суму доходу у 52 млн. грн.. [73].

Окремо відмітимо що конкуренція відбувається одночасно в офлайн та онлайн форматі. Так найбільший онлайн-магазин Yakaboo навів дані про кількість відвідувачів на рівні 1,8 млн. на місяць [23]. Щодо ТОВ «Книгарня Є» то цей показник склав 1,3 млн. відвідувачів на місяць [30]. Величина чистого прибутку Yakaboo склала 492 млн грн. що на п’яту частину більше ніж у ТОВ «Книгарня Є» [14]. Це свідчить про реальну загрозу фізичним книгарням із боку онлайн-магазинів. Серед чинників які дозволили Yakaboo вийти у лідери у онлайн-форматі торгівлі виділимо:

- надання безкоштовного доступу до усіх наявних книг у перші місяці війни;

- відродження інтересу до читання (можливо психологічний аспект пов'язаний із «втечею від реальності»);

- посилення інтересу до книг англійською мовою.

Кожен із розглянутих конкурентів витримує досить жорсткий конкурентний тиск і використовує усі доступні засоби для просування продукції та уважно стежить за асортиментом конкурентів. Таким чином рівень конкуренції на ринку можна визначити як високий.

Третім у ланцюжку створення цінності є клієнти. Із прийняттям закону про заборону імпорту книг (№ 2309-IX) власники книгарень переймались що клієнти перестануть відвідувати заклади перейшовши на альтернативні джерела отримання книг. Однак вони у підсумку нічого не втратили, покупці спокійно перейшли на українськомовні книги. Серед чинників які роблять читачів значною силою що впливає на конкуренцію можна визначити:

- міграцію. Частина книгарень змушена була закритись через те що читачів у локації стало набагато менше, то ж утримувати заклад стало нерентабельно;

- зміна уподобань. У 2022 році найбільшим попитом користувалась література для дітей та класичні казки. Наразі рівень продажу цієї літератури у структури збуту ТОВ «Книгарня Є» зменшився, натомість підвищився інтерес до сучасної української літератури та українських класиків [30-32];

- зростання вартості книг. Зважаючи на витрати друкарень, рентабельність магазинів, витрати на доставку і інші вартість книги невпинно зростає що робить її купівлю складним рішенням. У середньому книга на 300 сторінок, із чорно-білими ілюстраціями, у твердій обкладинці коштує у діапазоні 350-400 грн.;

- зменшення інтересу до читання. За даними Українського інституту книги кількість людей які щоденно читають книги постійно зменшується, і незважаючи на підйом інтересу до вітчизняної літератури у цілому тенденція така що число читачів зменшується [60].

З метою залучення споживачів окрім широкого асортименту книг пропонується різноманіття додаткових товарів та різних послуг. Така активність орієнтована на залучення якомога більшого числа читачів до книгарень. Ці та інші чинники роблять читача тією силою яка суттєво впливає на гостроту конкуренції на ринку книжкових видань України.

Важливою силою, яка впливає на рівень конкуренції є товари-замінники. Їх можна розбити на дві групи:

- товарно-видові конкуренти – різновиди одного і того ж товару. Для друкованих видань таким замінниками є електронні книги, які можна скачати із сайту безкоштовно, або за мінімальну плану та стерти із носія після того як книга була прочитана. Аналогічно можна використовувати аудіо-книги, доступні для прослуховування у дорозі чи у поєднанні із іншими справами, що робить їх конкурентними. Наведені замінники є майже безкоштовними, оскільки відсутні штрафи за порушення авторських прав та процвітає піратство, натомість друкована книга коштує 300-400 грн. [35];

- товарно-родові конкуренти – товари здатні задовольнити одну і ту саму послугу іншим чином. Тобто потреба у отриманні інформації може бути задоволена книгами та, наприклад, мобільними за стосунками. Тобто, альтернативою друкованим виданням є інші джерела отримання інформації наприклад соціальні мережі: TikTok, Instagram, Facebook, YouTube. Крім того у мережі можна знайти інші розваги, наприклад комп’ютерні ігри чи фільми. Також широкий вибір заходів для організації дозвілля є у офлайні – від міських парків до квест-кімнат. Всі вони орієнтовані на задоволення потреби у проведенні часу та отриманні вражень, тільки формати взаємодії різні.

Замінником книгарні можуть стати нові формати кав’ярень – «книгарня-кав’ярня». Їх особливість у тому що не потрібно купувати книги, можна просто прийти почитати, але такий формат підходить не всім, бо книги бувші у використанні мають різну привабливість та не завжди ошатний вигляд, крім того бажаної книги може не бути у наявності або хтось обрав її для читання. Прикладами нового формату є такі заклади як: «Місто», «Сковорода», RID,

book.ua, «Сенс» та безліч інших. Такі кав'ярні стали справжніми пунктами незламності [60; 67]. Таким чином вплив замінників визначено як дуже сильний.

Щодо потенційних конкурентів, то ними можуть стати нові книгарні які відкриються в Україні. Однак вони повинні якимось чином заявити про себе, запропонувати щось дійсно нове для того щоб їх помітили. Таким чином цю силу оцінено як незначну. Підсумок аналіз конкуренції за моделлю «п'ять сил конкуренції М.Портера» наведено на рис. 2.3.

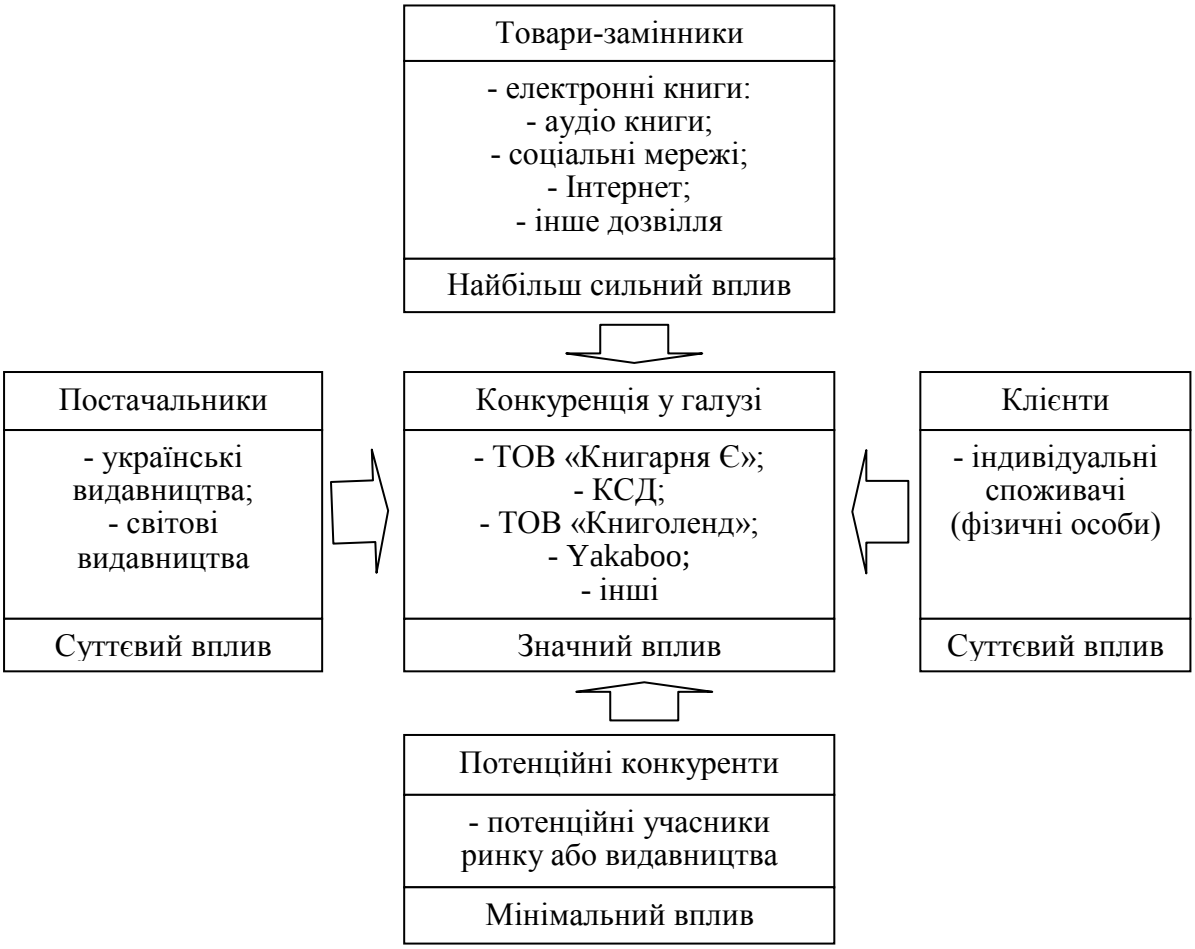

Рис. 2.3 Модель «5 сил конкуренції М.Портера» для ринку друкованих книжкових видань (складено автором)

Отримати більш чітке уявлення про позицію ТОВ «Книгарня Є» у конкурентній боротьбі можна шляхом співставлення компанії та її основних конкурентів за основними показниками діяльності, як це подано у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Оцінка конкурентів на ринку книг України

№	Характеристика	ТОВ «Книгарня Є»	«Клуб сімейного дозвілля»	ТОВ «Книголенд»
1	Кількість книгарень, шт.	55	41	35
2	Обсяг продаж за рік, млн. грн.	823,3	304,6	82,6
3	Прибуток, млн. грн.	418,5	593,1	52
4	Обсяг продаж, книг на день	38	35	29
5	Ширина асортименту, в балах	5	5	4
6	Ціновий сегмент	Середній	Середній	Середній
7	Якість товару	Висока	Висока	Висока
8	Наявність інтернет-магазину	є	є	є
9	Інформованність покупця	Висока	Висока	Середня
10	Промоція	Активна	Активна	Середня
11	Час діяльності на ринку друкованих книг, років	14	24	14

На підставі наведених даних побудовано багатокутник конкурентоспроможності (див. рис. 2.4.), що дозволяє графічно представити результати аналізу.

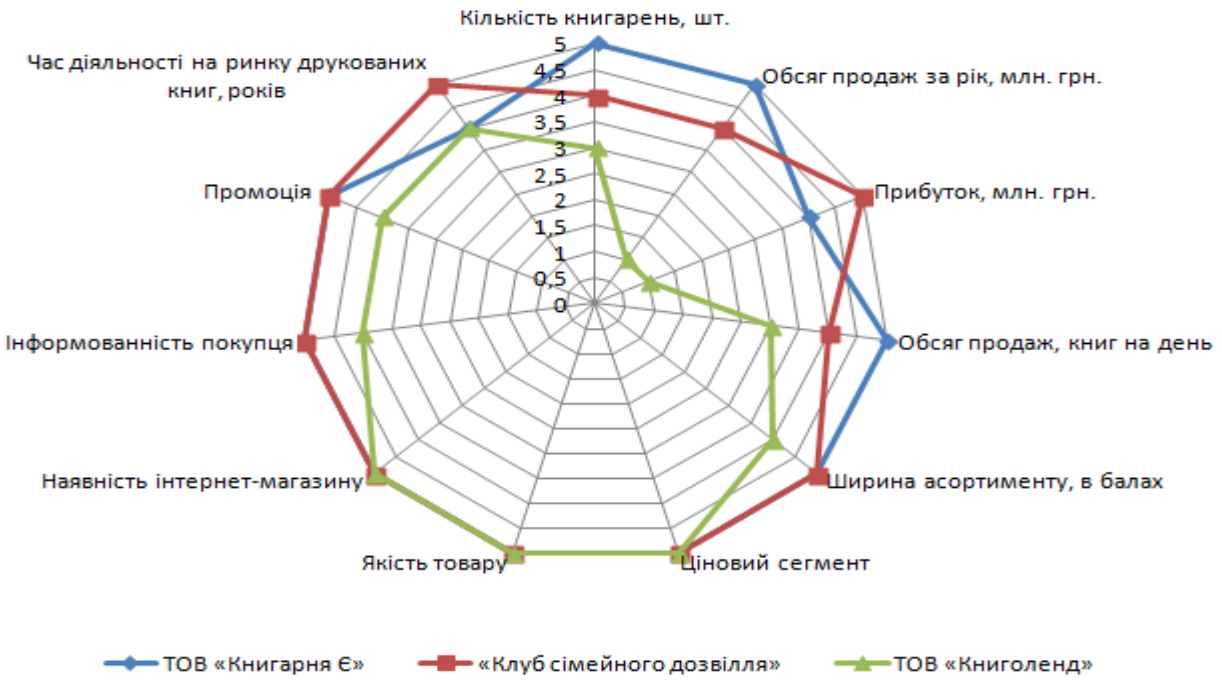

Рис. 2.4 Багатокутник конкурентоспроможності на ринку друкованої книжкової продукції

Із побудованої діаграми видно, що ТОВ «Книгарня Є» займає найбільш конкурентне положення на ринку, оскільки площа багатокутника є набагато більшою. Крім того видно за якими позиція компанія є конкурентоспроможною, зокрема це кількість книгарень, обсяг продажу на день та річний обсяг продажу. За такими показниками як асортимент, цінова політика, якість товару та наявність інтернет-магазину компанія вже конкурувати не може, оскільки основні конкуренти пропонують аналогічні послуги, а постачальники у всіх одні і ті ж. Компанії слід звернути увагу на такий показник як рівень прибутку, оскільки за умови найбільших продаж вона має менший прибуток. Однак це може свідчити про стратегію компанії яка орієнтована на розширення частки ринку за показником ціни, що у поєднанні із кількістю відкритих книгарень виправдовує себе.

2.3 Сегментування клієнтів підприємства

Діяльність будь-якої компанії може бути успішною тільки тоді коли вона орієнтована на свого споживача. Оскільки задовольнити потреби усього ринку неможливо із точки зору витрат на охоплення сегменту, часу та протидії активності конкурентів, то компанії повинні зосередити ресурси та свої зусилля на найбільш привабливих цільових сегментах. Із цією метою ринок поділяється на групи споживачів які поєднані спільними характеристиками та демонструють однакову реакцію на маркетингові стимули.

ТОВ «Книгарня Є» має дуже широкий асортимент та може задовольнити майже увесь попит читача. Однак різні вікові сегменти мають різну платоспроможність та по-різному реагують на заходи що організовує книгарня. Таким чином, що мати змогу зосередити зусилля на найбільш активному сегменті та розробити для нього відповідну пропозицію, програму лояльності та комунікацію слід провести сегментацію ринку. Це дасть змогу краще зрозуміти наявних клієнтів, окреслити заходу впливу на їх купівельну

поведінку, а також виявити нові раніше не охоплені сегменти та охопити їх увагою.

Перш ніж починати сегментацію слід окреслити особливості книги як об’єкту купівлі та надати стислу характеристику купівельної поведінки.

Щоб краще зрозуміти як проводити сегментацію та які методики обрати для ТОВ «Книгарня Є» слід розглянути особливість книги як об’єкту купівлі, основні характеристики якої подано на рис. 2.5.

Рис. 2.5 Особливості книги як об’єкту купівлі [47]

Тобто книга як об’єкт купівлі продажу орієнтована на задоволення різноманітних груп потреб споживача одночасно, при цьому як матеріальний об’єкт вона має фізичне втілення, до якого споживачі висувають певні вимоги щодо якості матеріалу, читабельність, оформлення тощо. Під споживчими характеристиками мається на увазі тип обкладинки, формат, розмір книги,

розмір шрифту та якість друку, ілюстрації, палітурка тощо. Вартість книги здійснює суттєвий вплив на вибір, якщо книгу купують для себе то частіш за все віддають перевагу м'якій обкладинці та стандартному формату. У разі купівлі для дітей – на перший план виходять ілюстрації, а книга переважно збільшеного розміру (окрім видань для найменших діток, вони такого розміру щоб дитина могла самостійно тримати книгу у руках). Коли книга купується на подарунок до її зовнішнього вигляду висувається чи не більше вимог ніж до авторства та тексту.

Інтерес до читання поступово згасає. Протягом минулого року він впав на 2% [7]. При цьому слід відмітити що деякі сегменти почали читати активніше, а у інших попит впав більш суттєво.

Так за результатами дослідження «Нью Імідж Маркетинг Груп» відмічено, що у 2023 р. 23,5% опитаних не прочитали жодної книги [23], натомість таких респондентів у 2022 р. було тільки 14%. Протягом 2023 р. 60% опитаних не купили жодної книги (ні друкованої ні електронної), у 2021 р. таких було 46% [60].

Відмітимо, що 72,5% респонденти читають друковані, електронні та аудіо книги. Із цієї когорти 75% віддавали перевагу друкованим виданням, 60% поєднували друковані та електронні, 31% поєднували. Війна вплинула бажання читати у 39%, саме так відповіли що протягом перших місяців війни читали тільки новини, 17% натомість почали читати набагато більше, 15% іноді читали, при цьому віддавали перевагу тим книгам які вже читали, переслідуючи мету «поринути у безпечне минуле та стабілізувати психіку», 6% продовжували читати професійну літературу (більшість із цих респондентів бухгалтера, діловоди, працівники відділів кадрів, юристи), 5% змінили улюблений жанр на «більш легкий». 49% відмітило що читання стало для них способом підтримати ментальне здоров'я, 42% шукають у книгах підказки як реагувати на ситуацію, як приймати рішення, як підтримати близьких тощо, вони планують розвивати отримані навички. Однак 27% респондентів відмітили що віддають перевагу коротким текстам, оскільки довгі оповідання

та романи не сприймаються, щоденні новини тримають у напрузі більше ніж уявна історія.

Читання стало формою національної ідентичності. Так, для 24% респондентів читання стало способом вираження протесту проти країни-агресора, вони читають тільки українську літературу, 21% перехід на українську літературу став способом підтримати національну культуру. Протягом 2023 р. 46% купували друковані книги, середній чек купівлі складав 300 грн. Зокрема 14,4% витратили на книги до 200 грн. на рік, 17,8% – витратили у діапазоні від 200 до 500 грн. (зважаючи що середня вартість книги близько 300 грн., то вони купили 1-2 книги на рік), 9% – залишили у крамниці від 500 до тисячі гривень, а 4,7% показник витрат становив понад тисячу гривень. У ході дослідження було акцентовано увагу на тому якій тематиці віддають перевагу респонденти. Так на початку 2022 р. уподобання змінились у бік опису та аналізу світових військових подій (зросло до 42% на відміну від 18% до вторгнення), історія України (31%, було 25%). А от у сегментах художня література та дитяча література навпаки відбулось зменшення інтересу до книг [24; 66].

Найбільш активними читачами ТОВ «Книгарня Є» як і в цілому по Україні є зумери – читачі віком від 16 до 27 років. Серед них 40% читають постійно (станом на 2021 р.) 44% читають постійно (у 2022 р.) та понад 50% (за підсумками 2023 р.). Цікавим є те, що незважаючи на відносну дешевизну та доступність електроних гаджетів, це покоління полюбляє олдскул (стиль життя за якого дотримуються традицій минулих часів), а саме віддає перевагу читанню друкованих книг. 61% респондентів віддає перевагу купівлі книги у книгарні, і тільки 39% замовляють у інтернеті. При цьому частіш за все причиною замовлення книги у мережі є відсутність її у книгарні, та пошук по усім доступним книжковим інтернет-магазинам [7; 8].

Таким чином, аналіз вторинних даних дає можливість отримати уявлення про покупців книг та їх поведінку. А потреба у сегментації постає ще більш гостро. Для ТОВ «Книгарня Є» вона нестиме такі переваги як:

- краще розуміння аудиторії. Знаючи що хоче отримати споживач, де він шукає інформацію про новинки, як використовує прочитані книги, чи відвідує бібліотеки, чи відбувається інтенсивний обмін книгами і т.п. можна адаптатувати асортимент та внести корективи у промоцію, що у видавничій та книгарській справі є дуже важливою складовою ринкового успіху видання та його автора;

- персоналізація. Вона проявиться не у тому, що кожен споживач зможе найти те що його цікавить. Ця опція має бути апріорною у роботі будь-якого суб'єкта ринкової економіки. Персоналізація це можливість замовити бажану книгу у разі її відсутності та бути впевненими що її доставлять. Це програми лояльності, це можливість залишитись у книгарні наодинці із книгою і прочитати трішки більше ніж анотація та зрозуміти що книга варта того щоб на неї витрачали гроші;

- додаткові послуги. Можуть включати в себе все що супроводжує процес вибору та купівлі книги. Наразі ТОВ «Книгарня Є» проводить цікаві зустрічі із письменниками, літературні читання та обговорення, безліч цікавих заходів для дітей;

- підвищення лояльності. Клієнт якому подобається обслуговування може стати більш лояльним до ТОВ «Книгарня Є»;

- адаптація промоції. Промоція – це просування книги, вид маркетингової активності спрямований на підвищення рівня обізнаності про книгу, автора, книгарню і все що пов'язане із процесом купівлі;

- розуміння природи конкурентної боротьби на ринку, адже заходи спрямовані конкурентами на споживачів доступні до використання у товаристві, з невеликою модифікацією вони можуть принести успіх;

- можливість концентрації наявних ресурсів на прибуткових сегментах ринку [51, с. 29].

Існує багато методик для сегментації клієнтів, у межах дослідження буде використано дві із них:

- методика персональних характеристик. Описує сегмент за такими характеристиками як: географічні, демографічні, економічні, психологічні та поведінкові. Ця методика розроблена Ф.Котлером, є простою у використанні проте дає тільки загальне уявлення про цільовий сегмент;

- методика «5W» Марка Шеррінгтона. Передбачає поділ споживачів на сегменти шляхом надання відповідей на п’ять запитань: чому, що, хто, коли та де купує товар або користується послугою. Дана методика дозволяє більш чітко виділити цільові сегменти та зрозуміти мотиви до купівлі / користування продукцією [51, с. 30-31].

Профіль читачів друкованих видань за методикою «Персональні характеристики» наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Профіль читачів друкованих видань за методикою «Персональні характеристики» *

Критерій	Характеристика читачів друкованих видань
Географічний	Географічно сегменти читачів не мають обмежень, покупцями можуть бути жителі міст, сіл, ті хто приїздить у місто за покупкою або замовляє онлайн
Демографічний	Найбільш активний сегмент – молоді люди у віці 16-27 років. Середня активність – молоді батьки із малими дітьми (або дідусі/бабусі) Нижче середньої активність – люди у віці понад 30 років. Найнижча активність – люди у віці понад 60 років.
Економічний	Люди із середнім та вище середнього доходом. Книгарні надають книги різних цінових сегментів, бюджетний варіант книг вирізняє використання «газетного» паперу, відсутність люстрацій, м’яка обкладинка
Психологічний	Прагнення до професійного та особистісного розвитку, отримання нової інформації, занурення у світ пригод чи інших подій тощо
Поведінковий	Новатори, оскільки прагнуть отримати нові (для себе) враження. Відношення до товару – захоплення. Особливість поведінки – відсутність поспіху, повільний вибір, читання анотацій перед купівлею, увага до загального враження яке справляє книга, данина новим тенденціям.

* Примітка. Складено автором

Профіль читачів друкованих видань за методикою «5W» Марка Шеррінгтона наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Профіль читачів друкованих видань за методикою «5W» *

Ключове питання	Характеристика цільової аудиторії
Чому (Why)?	- для власного використання (мотивами можуть бути: прагнення новизни, до професійного та особистісного розвитку, до отримання корисної інформації, занурення у світ пригод чи інших подій, колекціонування, освіта в рамках шкільної програми тощо); - подарунок; - презент.
Що (What)?	- друковані книги, довідники, біографії, альманахи тощо
Хто (Who)?	- підлітки 12-16 років; - молодь 16-27 років; - родини із дітьми (молоді батьки, малі діти або підлітки); - бабусі/дідусі із онуками (переважно малі діти); - літні люди.
Коли (When)?	- у режимі 24/7/365 (цілодобово/без вихідних/без свят, протягом року), коли читач має час та бажання читати.
Де (Where)?	- читає де зручно (вдома, на роботі, на природі, у відпустці, у школі тощо); - купує у книгарні; - замовляє у інтернеті-магазині; - читає у бібліотеці.

* Примітка. Складено автором

Спираючись на результати сегментування можна виділити декілька цільових сегментів для ТОВ «Книгарня Є», які наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Цільові сегменти ТОВ «Книгарня Є»

Цільові сегменти	Склад сегменту	Формат взаємодії
1	2	3
Основний		
Сегмент 1 «ядро»	Покупці ТОВ «Книгарня Є» які добре знають книгарні та віддають їм перевагу. Це зумери 16-27 років, приходять із чітким наміром, середній чек 300 грн. середня частота купівель 1 на два місяці.	Підтримка відносин (програми лояльності)

Продовження табл. 2.7

1	2	3
Додаткові		
Сегмент 2 «бажаний»	Люди які знають книгарню, проте не віддають їй перевагу. Зумери, середній чек аналогічний, частота відвідування висока, а частота купівлі набагато нижча	Залучення
Сегмент 3 «інтернет-покупці»	Люди які знають книгарню та замовляють у інтернет-магазині, за характеристиками відповідають сегменту 1 «бажани», через доступність усіх магазинів, представники цього сегменту рідко демонструють лояльність	Залучення
Сегмент 4 «цікавий»	Родини із дітьми які купують дитячу розважальну літературу, іграшки, розвиваючі ігри тощо. Середній чек 200 грн., частота купівель 1 раз на місяць.	Підтримка
Сегмент 5 «розширений»	У цей сегмент об’єднано усіх відвідувачів які окрім купівлі книг цікавлять додаткові заходи які проводяться у ТОВ «Книгарня Є»: зустрічі із авторами, читання, обговорення тощо. Такі відвідувачі цікавляться сучасною українською літературою та є «адвокатами книгарні» оскільки приймають участь у промоції товару шляхом розповсюдження усних повідомлень та активності у соціальних мережах	Розширення
Сегмент 6 «преміум»	Невелика частка споживачів які купують книги чи статусну канцелярію на подарунок. Середній чек понад 1000 грн. Частота купівель – рідко.	Інформування
Потенційні		
Сегмент 7 «навчальні заклади»	Зараз все більше використовуються гаджети та електронні книги для навчання, однак навчальні заклади могли б купувати у книгарень практичні посібники – зошити у яких надруковано завдання а школяр чи студент має змогу надати відповідь на нього. Добре ілюстровані із різноманітними форматами подачі завдань вони могли б зацікавити школярів до навчання.	Створення сегменту

Як видно ТОВ «Книгарня Є» має дуже великий потенціал для зростання, однак на даному рівні активна взаємодія відбувається тільки із ядром покупців. Додаючи нові сегменти, розширюючи взаємодію із ними мережа книгарень підвищить прибутковість діяльності, завоювати лояльність більшої частини споживачів, розширити частку ринку та посилити свої позиції у конкурентній боротьбі.

Висновки до розділу 2

ТОВ «Книгарня Є» засноване у 2007 р. австрійською компанією ECEM Media GmbH. Сьогодні це відома всеукраїнська мережа книгарень. Протягом 2023 р. відкрито 22 нові заклади, підвищено обсяг продаж до 823 млн. грн. В планах на 2024 – відкриття ще 43 книгарень. Асортимент продукції дуже широкий, компанія працює із більш ніж 200 видавництвами. Формат роботи мережі книгарень вийшов далеко за межі простої книжкової крамниці, сьогодні це швидше місце зустрічей: літературні читання, презентації новинок, зустрічі із авторами, розваги для дітей тощо. Проведено аналіз результатів фінансової діяльності ТОВ «Книгарня Є» із використанням горизонтального аналізу та аналізу коефіцієнтів. Зроблено висновок що компанія є надійним партнером.

Надано стислу характеристику ринку книг в Україні. Відмічено наявність 421 книгарні, більшість із яких мережеві. Активними гравцями є ТОВ «Книгарня Є» (55 книгарень), КСД (41), ТОВ «Книголенд» (35). Оцінку конкуренції проведено за моделлю «5 сил конкуренції». Відмічено, що найбільш впливовою силою є товари-замінники. Значний вплив здійснюють постачальники, клієнти та прямі конкуренти, найменший вплив – потенційні конкуренти. На базі аналізу показників діяльності прямих конкурентів побудовано багатокутник конкурентоспроможності. Відмічено, що ТОВ «Книгарня Є» має найкращу конкурентну позицію.

Проведено сегментування клієнтів ТОВ «Книгарня Є». Підґрунтям для проведення сегментації став аналіз вторинної інформації щодо покупців друкованих книжних видань. Наведено особливості книги як об’єкту купівлі які впливають на вибір. Проведено сегментування читачів із використанням методи «персональні характеристики» та «5W». Окреслено цільові сегменти ТОВ «Книгарня Є» та описано формати взаємодії із ними. Виявлено, що існує багато сегментів які не повністю охоплені увагою ТОВ «Книгарня Є» тож налагодження взаємовідносин із ними може створити додаткову конкурентну перевагу.

РОЗДІЛ 3
УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ВИРОБНИЧО-ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Розробка рекомендацій щодо удосконалення конкурентної стратегії на основі бенчмаркінгу

За результатами аналізу конкурентної стратегії ТОВ «Книгарня Є» виявлено що компанія дотримується стратегії широкої диференціації та займає гарну позицію на ринку. Однак також відмічено, що інтерес до друкованої продукції з боку споживачів поступово відновлюється, що стимулює мережеві книгарні до відкриття нових крамниць, крім того існує державна підтримка діяльності бібліотек, робота яких націлена за задоволення аналогічної потреби. Зараз впроваджено підтримку видавництв та видачу сертифікатів населенню що також сприятиме загостренню конкурентної боротьби. Ці та інші чинники вимагають перегляду існуючої стратегії, аналізу можливості її подальшого застосування у незмінному вигляді та розробку заходів спрямованих на удосконалення конкурентної стратегії.

Виходити при розробці рекомендацій щодо удосконалення конкурентної стратегії для ТОВ «Книгарня є» будемо із формулювання нових цілей мережі книгарень які актуалізують поточну ситуацію:

- детальний розгляд виділених у другому розділі роботи цільових сегментів;
- зміна підходу до ціноутворення;
- розробка індивідуальних пропозицій для сучасних авторів із метою залучення їх уваги до книгарні. Це важливий аспект у діяльності, оскільки специфіка просування книг полягає у тому що окремо просувається автор, окремо видання, окремо видавництво та окремо книгарня. Такий підхід приводе до того, що кожен учасник процесу працює сам по собі на свій власний

результат. Натомість узгодження цілей та зусиль із просування стало б основою для формування сильного альянсу та отримання синергійного результату від спільних зусиль;

- тестовий запуск нових форматів роботи;

- розробку нової системи формування та підтримки лояльності серед існуючих покупців ТОВ «Книгарня Є»;

- оновлення комунікаційної політики.

Особливість оновленої конкурентної стратегії книгарні буде полягати у поєднанні двох напрямів діяльності – просуванням продукції (книг) та просуванням самої книгарні (і усіх послуг які відвідувач може отримати у приміщенні книгарні чи шляхом взаємодії із компанією через Інтернет-магазин).

Відмінним інструментом для удосконалення конкурентної стратегії ТОВ «Книгарня Є» є бенчмаркінг. Бенчмаркінг (англ. Benchmarking – «еталонне оцінювання»). Його застосування ґрунтується на тому, то джерелом для удосконалення може стати аналіз кращих світових практик та методів ведення бізнесу. Тобто він передбачає порівняння показників роботи однієї компанії із іншою.

За визначенням науковців бенчмаркінг представляє собою «механізм порівняльного аналізу ефективності роботи однієї компанії з показниками інших, більш успішних, організацій» [44].

Оскільки обидві компанії будуть розвиватись протягом часу, то і процес бенчмаркінгу буде постійним. Таким чином головна перевага від застосування цього методу для пошуку шляхів удосконалення показників роботи компанії полягає у тому що він забезпечує «безупинний систематичний пошук і впровадження найкращих практик, що приведуть організацію до більш досконалої форми».

Для ТОВ «Книгарня Є» буде використано метод одностороннього бенчмаркінгу, оскільки на відміну від двостороннього (партнерського) від передбачає самостійний пошук інформації про показники роботи конкурентів

чи визначених партнерів. Двосторонній бенчмаркінг ґрунтується на обміні інформацією між партнерами.

Виділяють наступні види бенчмаркінгу:

- внутрішній – ґрунтується на порівнянні роботи двох підрозділів компанії. У ТОВ «Книгарня Є» цей вид може бути використаний для порівняння показників роботи книгарень у мережі які мають різні показники залученості клієнтів, різний рівень прибутку тощо, а отже аналіз діяльності однієї книгарні в мережі може дати поштовх для розвитку інших або принаймні поширити вдалі ідеї для проведення заходів;

- функціональний. Є джерелом ідей щодо покращення роботи із урахуванням можливостей які можуть надати партнери. Із цією метою аналізуються аналогічні функції та подібні процеси у провідних компаніях які не пов’язані із друкарською справою. Наприклад, для ТОВ «Книгарня Є» можна аналізувати процедуру закупівель мережевих закладів у індустрії краси, наприклад «Єва» чи «Простір», удосконалити підходи до розподілу можна аналізуючи роботу інших підприємств сфери послуг, принципи мерчандайзингу розробити взявши за основу роботу аптечних закладів із їх сезонними товарами та товарами які активно рекламуються. Використання функціонального бенчмаркінгу може стати джерелом ідей для оновлення власних процесів та відкриття нових резервів для зростання. Перевагою у застосуванні цього виду бенчмаркінгу є етичність у зібранні інформації про партнера та менші зусилля на її зібрання;

- конкурентний. Передбачає пряме порівняння роботи двох компаній які працюють у одній і тій же самій галузі та орієнтовані на обслуговування одного цільового сегменту. Цей вид бенчмаркінгу допоможе виявити недоліки у власній роботі та розробити заходи щодо їх усунення на базі досвіду конкурентів. Для ТОВ «Книгарня Є» буде використано саме такий підхід до порівняння;

- узагальнений. Обираються кращі у своїй галузі підприємства, які публікують результати своєї діяльності у відкритому доступні (наприклад у

вигляді огляду чи на власній web-сторінці) та здійснюється спроба адаптувати їх досягнення у компанії [44].

Для ТОВ «Книгарня Є» розробка рекомендацій щодо удосконалення конкурентної стратегії буде ґрунтуватись на використанні конкурентного бенчмаркінгу, реалізація якого передбачає проходження низки етапів, поданих на рис. 3.1.

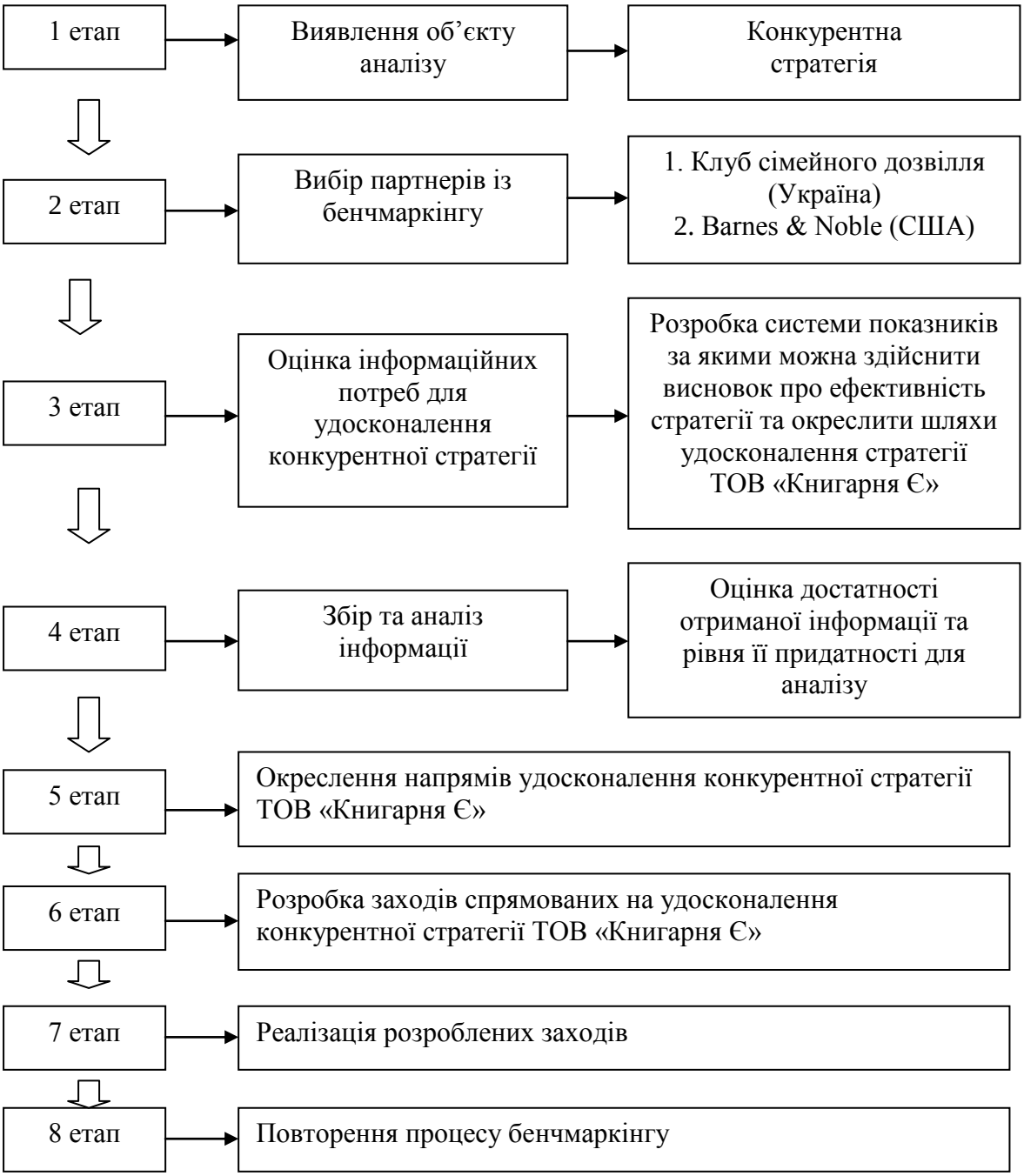

Рис. 3.1 Процес конкурентного бенчмаркінгу для ТОВ «Книгарня Є»

Надамо стислу характеристику партнерам ТОВ «Книгарня Є» із бенчмаркінгу:

- Клуб сімейного дозвілля. Дочірнє підприємство із іноземними інвестиціями, засноване у 2000 р., знаходиться у м. Харків. Зараз його місце розташування є слабким місцем компанії. КСД є членом Європейської бізнес-асоціації та Української асоціації видавників та розповсюджувачів книг. Книгарня зайшла на ринок із унікальною на той час послугою «книга поштою» яку до сих пір ніхто не повторив. КСД не тільки книгарні, але й видавництво. Діяльність компанії горизонтально інтегрована із комплексною системою обслуговування починаючи від інформаційної підтримки та закінчуючи розгалуженою мережею книгарень. Зараз КДС володіє 31 книгарнею, 34% книгарень було втрачено через окупацію територій (Маріуполь, Бердянськ, Мелітополь, Нікополь), та ще 6 відкрито протягом 2023 р. [28];

- Barnes & Noble. Найбільш крупна мережа книжкових магазинів у США, заснована у 1917 р. Працює у форматі дискаутера, має 18 291 відділень. Компанія однією із перших на ринку книжкових видань відкрило повноцінний інтернет-магазин у якому можна замовити доставку у будь-який кінець світу. Зараз штат співробітників налічує понад 40 тис. осіб., загальний виторг компанії який рік поспіль знаходиться на позначці $5,2 млрд, а чистий прибуток склав $75,0 млн. Окрім власного видавництва Barnes & Noble розробила електронну книгу під ТМ Nook. Книга не користується особливим попитом, проте рівень продажу достатній щоб забезпечити рентабельність бізнесу та доповнити асортимент продукції. Згодом було випущено планшет Nook Tablet та оновлену електрону книгу що мала вихід у мережу NOOK GlowLight [71].

Аналізуючи діяльність конкурентів методом бенчмаркінгу одночасно було реалізовано два процеси: оцінювання та співставлення отриманої інформації із показниками ТОВ «Книгарня Є». На базі порівняння із КДС було зроблено висновок про поточну конкурентну позицію книгарень, порівняння із

світовим лідером Barnes & Noble дасть можливість використати передовий досвід для отримання перспективних конкурентних переваг товариства на ринку друкованої книжкової продукції.

З метою удосконалення конкурентної стратегії ТОВ «Книгарня Є» пропонується окреслити напрям конкурентного розвитку із використанням матриці конкурентного розвитку, яка висвітлена у роботі Меліхова А.А. [46], яка наведена на рис. 3.2. Позицію товариства було визначено автором на базі інформації отриманої у процесі дослідження діяльності мережі книгарень та її конкурентів. Так рівень конкурентної позиції за ресурсами було визначено на підставі аналізу фінансових показників ТОВ «Книгарня Є» та фінансової звітності. Виявлено що компанія має середній рівень фінансового забезпечення, а відповідно і ресурсного, оскільки всі ресурси компанії складають активи що забезпечують роботу книгарень. Однак у 2023 р. товариство отримало рекордний виторг від продаж на рівні 823 млн. грн. що удвічі перевершує показник 2023 р. [30] тож визначено що рівень конкурентної позиції за ресурсми вище середнього. Рівень конкурентної позиції за компетенціями було визначено на підставі даних зібраних для побудови багатокутника конкурентоспроможності. Відповідно до багатокутника (див. рис. 2.4) було визначено, що за компетенція ми компанія є досить конкурентоспроможною, про це свідчать такі показники як:

- кількість діючих книгарень та плани на відкриття нових;
- чисельність задіяного персоналу;
- постійно зростаючий асортимент книг;
- збільшення кількості видавництв із якими укладено довгострокові контракти на постачання друкованої продукції;
- розширення списку літератури що представлена мовою оригіналу;
- розширення асортименту додаткових товарів;
- постійне оновлення культурних заходів що проводяться у мережі книгарень тощо.

Перераховане дає підстави говорити про досить високий конкурентної позиції компанії за компетенціями. Зірочкою на матриці позначено положення ТОВ «Книгарня Є».

Рівень конкурентної позиції за ресурсами				
	Високий	Поглинання	Еволюційний розвиток	Інноваційний розвиток
	Середній	Злиття	Стратегічні альянси (маркетингового типу)	Стратегічні альянси (інноваційного типу)
	Низький	Скорочення і реструктуризація	Контрактне виробництво (аутсорсинг)	Кластерні та мережеві структури
		Високий	Середній	Низький
		Рівень конкурентної позиції за компетенціями		

Рис. 3.2 Матриця вибору стратегії конкурентного розвитку ТОВ «Книгарня Є»

Як видно, позиція ТОВ «Книгарня Є» на матриці досить приваблива та знаходиться на перетині чотирьох квадрантів, це означає до компанія може обирати декілька варіантів конкурентного розвитку для кожного географічного ринку окремий або той який оптимальний за існуючих умов на ринку. Серед напрямів удосконалення існуючої стратегії диференціації можуть бути виділені наступні:

- поглинання. Мережа магазинів «Книгарня Є» може поглинати невеликі книгарні та отримувати додатковий сегмент покупців. Для поглинання

обираються компанії невеликі які мають добру репутацію проте погані фінансові показники;

- злиття. У якості пропозиції може бути висунуте поєднання діяльності ТОВ «Книгарня Є» та інтернет-магазину YAKABOO. Це буде взаємовигідне партнерство. ТОВ «Книгарня Є» може запропонувати YAKABOO стати фізичною точкою видачі продукції, а сама отримає додатковий потік клієнтів у заклади. YAKABOO отримає відмінну консультацію від фахівців книгарні та додатковий канал для розповсюдження власної продукції;

- еволюційний розвиток. ТОВ «Книгарня Є» може продовжувати еволюціонувати у тому ж ритмі як вона це робить зараз. Однак ця стратегія є досить ризикованою та потребує відмінного ресурсного забезпечення, оскільки розвиток потребує фінансової підтримки. Цей напрям розвитку конкурентної стратегії є ризикований, оскільки ситуація на ринку може змінитись, є ризик появи сильних гравців (наприклад іноземних компаній які можуть зацікавитись ринком друкованих книжних видань України). Крім того може змінитись конкурентна боротьба всередині галузі;

- стратегічні альянси (маркетингового типу). Реалізуватись такий вид розвитку може з урахуванням особливостей системи книговидавничого маркетингу в ринкових умовах яка подана на рис. 3.3.

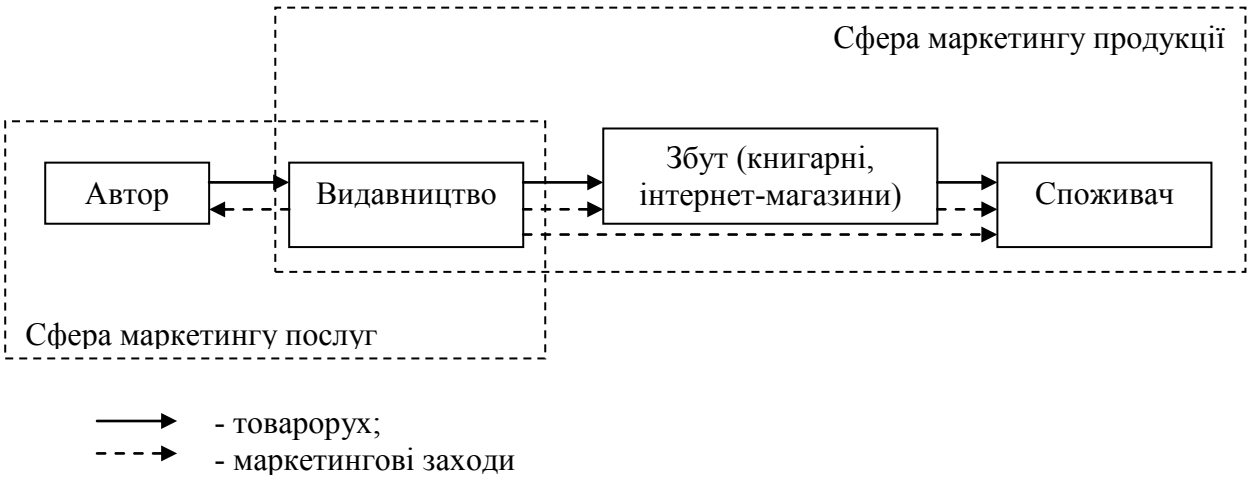

Рис. 3.3 Система книговидавничого маркетингу [47, с. 91]

Стратегічний альянс – «форма співпраці двох реальних або потенційних конкурентів на довгостроковий термін або для досягнення певної мети» [37]. Зазвичай метою створення альянсу є проведення спільних маркетингових досліджень спрямованих на отримання даних щодо споживчої поведінки, обміну технологіями, спільне застосування наявних потужностей для виробництва чи складування, партнерські програми спрямовані на підвищення ефективності збуту та просування.

Щодо стратегічного альянсу маркетингового типу то це колаборація між книгарнею та одним чи декількома видавництвами для досягнення спільних цілей у сфері промоції книги.

Формування стратегічного альянсу (маркетингового типу) із видавництвами є перспективним напрямом удосконалення конкурентної стратегії диференціації для ТОВ «Книгарня Є». Зокрема перспективними видаються напрями:

- спільні рекламні кампанії та промоції. Вітчизняні видавництва та ТОВ «Книгарня Є» можуть спільно рекламувати нові книги, просувати нових авторів та нових заходів;

- партнерство у організації заходів. Учасники альянсу можуть спільно влаштовувати авторські заходи або літературні вечори, щоб привернути увагу читачів до конкретної книги та продукції книгарні і видавництва;

- спеціальні пропозиції та знижки. Видавництво може надати книгарні спеціальні умови на оптові закупівлі книг або на закупівлю протягом тривалого часу, або на закупівлю книг конкретного року випуску тощо, а книгарні можуть пропонувати знижки на книги від цього видавництва щоб залучити більше клієнтів;

- організація книжкових фестивалів, ярмарків, книжкових клубів, читань тощо;

- спільна програма лояльності за покупки у обох партнерів альянсу.

За рахунок співпраці є можливість досягнення таких результатів:

- зростання рівня продажів;

- зміцнення стратегічних позицій шляхом обміну досвідом та знаннями із учасниками альянсу;

- розширення клієнтської бази;

- впізнаваність брендів продукції чи послуг усіх учасників які сформували альянс;

- лояльність клієнтів;

- збереження гнучкості діяльності, наприклад адаптація до зміни в зовнішньому середовищі;

- збереження головних стратегічних переваг.

При формуванні альянсу важливо щоб партнери мали схожу аудиторію та цілі, тоді спільна робота буде ефективною.

3.2 Окреслення перспективних напрямків отримання конкурентних переваг підприємства

Проведений аналіз стану ринку друкованої книжкової продукції та визначення напряму удосконалення конкурентної стратегії на основі бенчмаркінгу дає підстави зробити висновок про перспективність роботи на обраному ринку для ТОВ «Книгарня Є».

Для окреслення перспективних напрямків отримання конкурентних переваг для ТОВ «Книгарня Є» скористаємось результатами діяльності партнерів із бенчмаркінгу (Клуб сімейного дозвілля та Barnes & Noble). Саме їх активність та вдалі заходи можуть слугувати орієнтиром для покращення положення мережі книгарень на ринку. Поза увагою не залишились і провали, наприклад формат «книга поштою» у КСД або випуск електронної книги та планшету у Barnes & Noble. До уваги також були взяті надбання інших учасників ринку.

Слід відмітити, що конкурентні переваги можуть бути створені у будь-якій сфери, але всі вони мають бути орієнтовані на споживача та забезпечення

максимального отриманого ефекту при оптимальних витратах на реалізацію конкретних заходів.

Серед перспективних напрямів отримання конкурентних переваг підприємства виділено:

- управлінські – стосуються рішень які визначають поведінку мережі магазинів «Книгарня Є» на ринку. Управлінські рішення є відправним пунктом для впровадження оновленої конкурентної стратегії розвитку та мають на меті таке використання ресурсів яке принесе прибуток або покращить положення на ринку. Управлінський напрям важливий із огляду на те що він забезпечує підґрунтя для ефективної та злагодженої роботи всього організаційного механізму. Управлінські рішення товариства охоплюють широке коло адміністративних, економічних, соціально-психологічних методів за допомогою яких відбувається вплив на керовану систему. Управлінські рішення орієнтовані на власний персонал, спираються на фінансові можливості, передбачають проведення низки змін спрямованих на покращення конкурентної позиції на ринку. Особливість управлінських заходів у тому що їх буде складно скопіювати конкурентам;

- маркетингові – група заходів орієнтована на покупців та потенційних споживачів ТОВ «Книгарня Є». Відмітимо, що цей напрям отримання конкурентних переваг є публічним, тобто «видимим» та може бути легко скопійований конкурентами.

Детально заходи пропоновані у рамках окреслених перспективних напрямів наведено на рис. 3.4.

Як видно зі схеми для ТОВ «Книгарня Є» можна запропонувати багато рішень, що спроможні створити конкурентну перевагу. Розглянемо їх детальніше:

- зосередження на подальшій диференціації передбачає продовження роботи у відповідності до наявної конкурентної стратегії. Адже зроблено висновок про її відповідність потребам та тенденціями розвитку ринку. Однак

диференціацію слід поглиблювати у відповідності до вимог кожного із окреслених сегментів споживачів ТОВ «Книгарня Є»;

Рис. 3.4 Перспективні напрямки отримання конкурентних переваг мережі книгарень ТОВ «Книгарня Є»

- подальший розвиток мережі має відбуватись зважено, зокрема слід проаналізувати власні фінансові можливості для розвитку та здатність швидко повернути позикові кошти (у разі виникнення необхідності їх залучення). Розвиток можна здійснити двома шляхами. По-перше, створити абсолютно нові

книгарні та залучати до них споживача активною рекламою закладу. По-друге, поглинути більш слабких конкурентів. Плануючи поглинання слід вияснити якою репутацією користувався заклад, який контингент відвідувачів тощо. Це дасть можливість уникнути негативного впливу «історії» того закладу який поглинають. По-третє, запропонувати роботу за франшизою. Є книгарні які мають тривалу історію однак не мають можливості надалі розвиватись. Досвід та клієнтська база вкупі із відомим брендом «Книгарня Є» дадуть поштовх для розвитку. Також франчайзинг може стати цікавим для нових книгарень, які хочуть вийти на ринок але не мають досвіду. У випадку франчайзингу слід детально прописати умови співробітництва щоб забезпечити єдину лінію поведінки для всіх учасників мережі;

- довгострокове планування. ТОВ «Книгарня Є» є наймолодшим із-поміж аналізованих конкурентів на книжковому ринку України, проте демонструє швидкий та впевнений розвиток. Надалі також слід дотримуватись ретельного планування на довгострокову перспективу. Доцільним буде використання кібернетичного підходу до управління та прогнозування;

- створення цінності для видавництв та авторів. Вертикальна інтеграція створить додаткові переваги. Так наприклад, партнерські відносини із видавництвом та авторами можуть надати ТОВ «Книгарня Є» ексклюзивні права на продаж конкретного видання. На клієнтів справляє враження підхід до продажу побудований на гаслі «тільки у Книгарня Є», адже це свідчить про те, що мережа книгарень є на крок швидше своїх конкурентів, це створить конкурентну перевагу у вигляді іміджу книгарні яка завжди тримає руку на пульсі та першою пропонує новинки. Слід відмітити, що надання ексклюзивних прав на розподіл може вимагати від книгарні додаткових умов, адже видавництву та автору цікаво представити свої видання у якомога більшій кількості крамниць. Тому повний ексклюзив не потрібен, але можна отримати цю можливість на тиждень раніше. Тоді в купі із грамотною промоцією, ТОВ «Книгарня Є» може отримати перевагу із мінімальними зобов’язаннями та витратами.

Додатково цінність для автора може стати організація зустрічей, читань, презентацій новинок саме у мережі книгарень «Книгарня Є». Живе спілкування може залучити клієнтів які цінують це.

Можна запропонувати інтеграцію блогу автора чи авторську колонку на сторінці книгарні у соціальних мережах. Тоді читач зможе задати запитання автору чи висловити свою подяку.

Цінність для автора та видавництва має місце розміщення книги на поличці у мережі. Виділення окремого стенду, акцентування уваги на конкретному виданні – все це сприяє зростанню продаж та відповідно підвищує інтерес до взаємодії із ТОВ «Книгарня Є» з боку видавництв та авторів.

Скорочення терміну виведення книги на ринок стане додатковою цінністю для автора, та, якщо книга очікувана – то і для споживача;

- формування книжкової культури. В Україні дуже мало івент-заходів присвячених читанню та книгам. У мережі книгарень можна проводити різноманітні заходи спрямовані на популяризацію читання. Наприклад, читання дитячої літератури у після шкільний час, або щось на кшталт «канікули із книгою» для дітей та підлітків. Тоді діти зможуть провести певний час із книгою. Також можна запропонувати батл на кшталт «знайди відмінності» - прочитати уривок із книги і подивитись частину мультфільму та знайти ті факти із книги які не знайшли відображення у фільмі. Такий батл буде більш цікавий підліткам чи молодим людям (студентам). Такі заходи матимуть на меті популяризацію книг, адже неможливо помістити у фільм усі події, емоції та персонажів які описані у книзі;

- рішення щодо ціноутворення. Зараз вартість книги у середньому складає 300 гр. (книга у твердій обкладинці на 300 сторінок відомого автора-класика). Насправді середню ціну для книги визначити дуже важко, крім об’єктивних чинників (вартість друку, оплата послуг видавництва, відрахування автору тощо) до ціни включають і суб’єктивні (рівень новизни, рівень інтересу до книги, наявність книги у інших книгарнях чи інтернет-магазинах, вартість у конкурентів тощо). Наприклад, наступні книги Гаррі Потера були перед

замовлені ще до їх виходу із друкарні, а книги Т. Шевченка чи словники «пилились на поличках». Таким чином слід використовувати комплексне ціноутворення поєднуючи витрати на придбання тиражу книг та попит на них із боку клієнтів;

- нові формати роботи та оновлення простору. Запуск нових форматів слід робити у тестовому режимі для однієї-двох книгарень та дивитись яким чином можна розвивати ці формати. Адже одразу вгадати із форматом дуже складно, а копіювання рішень конкурентів не створить конкурентної переваги. Так наприклад, можна розширити формат книгарня-кав'ярня та дозволити брати книги додому (за умові оплати за кожен день користування книгою та сумою закладу яка компенсує неповернення книги чи повернення її у неналежному вигляді). Така послуга орієнтована на тих читачів які захопились сюжетом і хотіли б продовжити читання вдома. У таких книгарнях можна просувати книги які були у продажу але не були куплені свого часу.

Під оновленням простору мається на увазі зміна концепту помешкання. Знову ж таки у тестовому режимі можна запропонувати змінити традиційну викладку книг – популярні автори на першому місці, ті що не користуються попитом – на останньому. Знаючи цей підхід клієнт рідко доходить до останнього залу, хіба шукає щось раритетне. Натомість цікавим варіантом було б розміщення книг за кольором залу – у цьому всі книги у зеленій палітурці, у іншому – жовтій. Таке рішення добре працює у дитячому сегменті. У цьому разу персонал має добре знати де знаходиться та чи інша книга, щоб підказати клієнту (або має бути розроблена система кодування). Переглядаючи книги покупець може натрапити на якусь книгу про яку він і не думав.

Можна оновити дизайн помешкання і зробити хоча б одну кімнату у стилі «бібліотека Хогвадса» чи «архів Вартових галактики», а можливо «кімната для читання Барбі». Такі рішення залучають дітей. А діти приводять батьків. У таких помешканнях можна проводити тематичні вечірки та отримувати додаткових прибуток;

- вихід на ринки інших країн. Поточна ситуація в країні привела до міграції значної кількості читачів за кордон. Таким чином, у деяких країнах (Польща, Чехія, Румунія) утворились цілі острівки українського населення. Можна було б відкрити там книгарню. Плануючи відкриття слід враховувати конкуренцію на ринку тієї країни у яку планується вихід. Звісно у тамтешній книгарні Є продавались би як місцеві так і українські видання. Можна спробувати організувати невеличкі філії у місцевих книгарнях. Поличка із українською літературою під брендом «Книгарня Є – частинка українського духу» і т.п.

Формування конкурентних переваг слід розглядати як тривалий послідовний процес орієнтований на пошук та впровадження таких рішень у сфері менеджменту які б дозволити посилити конкурентну позицію на ринку. Впроваджуючи те чи інше рішення орієнтоване на посилення конкурентних переваг слід враховувати вплив зовнішнього середовища, власні можливості, сприйняття клієнтів та потенційних споживачів, а також активність конкурентів. Крім того, важливо постійно моніторити рівень впровадження рішень та своєчасне внесення коректив. Слід розуміти що контрагенти книгарень можуть бути налаштовані проти змін. Це передбачає проведення роботи із донесення важливості змін для персоналу, контрагентів, клієнтів та інших зацікавлених сторін.

Серед маркетингових заходів, реалізація яких може бути перспективною для ТОВ «Книгарня Є» виділено дві групи:

- орієнтовані на широке коло споживачів. Такі заходи доступні для усіх потенційних клієнтів книгарні;

- орієнтовані на вузьке коло споживачів. У цьому випадку заходи розробляються виходячи із очікувань конкретного цільового сегменту.

На широке коло споживачів орієнтовані такі заходи як:

- стимулювання інтересу до читання шляхом залучення споживачів на сторінку книгарні, до її інтернет-магазину, до фізичного магазину. Сприяти

цьому будуть імідж книгарень, PR-заходи, активність у соціальних мережах, просування;

- активна промоція. Плануючи рекламну діяльність слід вирізняти «канали просування» та «засоби популяризації». До каналів просування належать сайт ТОВ «Книгарня Є», соціальні мережі, друкована реклама, реклама у місцях продажу, транзитна реклама та інші. Їх завдання – довести книгу до читача. До засобів популяризації можна віднести: форуми, «читалки», влоги («vlog» скорочень від «video blog»), де популяризують читання та обговорюють нові видання, портал «Книгоман» який дозволяє ознайомитись із новинками, почитати рецензії та відгуки, підібрати собі перелік книг за інтересом тощо, ресурсу Booktube, який утворений ниголюбами-блогерами і т.п. На таких ресурсах немає прямого заклику до дії, однак формується інтерес до видання чи автора. У мережі Інтернет слід віддати перевагу таргетованій рекламі.

Для охоплення оптових покупців слід активізувати особисті продажі. Активними покупцями можуть стати різні агенції із вивчення іноземних мов, для них можна запропонувати навчальні матеріали та робочі зошити. Слід звернути уваги на приватні дитячі садочки та запропонувати їм літературу для навчання найменших дітлахів у форматі гри, розмальовок, наліпок тощо. Перспективним видається співпраця із обласними адміністраціями, які зараз оголошують тендери на поповнення книжкового фонду бібліотек. Зазвичай замовник намагається спілкуватись безпосередньо із виданням, однак пропозиція від багатьох видань у одному місці виглядає більш привабливою.

Ефективним способом нагадування про себе є розсилка листів. За умови що клієнт добровільно залишив свій e-mail для розсилки, він буде отримувати листи про книжкові новинки, про фільми зняті на основі книг, про долю авторів чи джерело їх натхнення, можна запропонувати жартівливі тести на зразок «який ти супер-герой» чи «яка ти принцеса із світу Дісней». Будь-яка навколокнижкова інформація, яка здатна зацікавити споживача, приверне увагу до ТОВ «Книгарня Є»;

- рішення щодо знижок. Компанія повинна вирішити який сегмент клієнтів на які знижки може розраховувати залежно від обсягу продажу чи виконання інших умов. Важливо вирішити чи це буде грошова винагорода (знижка у грошовому еквіваленті яка надається у момент купівлі) чи це буде залікова знижка (накопичення балів і переведення їх у грошові знижки);

- задоволення додаткових потреб. Часто хочеться поринути у читання одразу після купівлі книги. Можна встановити столики, та запропонувати чай-каву читачам. Також можна встановити автомати з продажу снеків, які можуть стати у нагоді коли захід триває довше запланованого;

- мерчандайзинг та використання POS-матеріалів. Правильне розміщення книг здатне залучити до них увагу та ігнорувати ті які знаходяться у закуточках чи на нижній полицях. Освітлення, спеціальні стенди для новинок, тематичні постери, фігурки героїв, всі заходи які здатні привернути увагу людини мають бути використані щоб заманити споживача до книгарні та утримати його інтерес, трансформувавши його у покупку. Особливість мерчандайзингу у ненав'язливій дій, він не сприймається як просування, а отже є досить ефективним для використання.

- розвиток бренду «Книгарня Є». Зараз компанія має найбільшу мережу відділень по Україні, у планах відкриття нових закладів. Поруч із розвитком мережі, має відбуватись розвиток бренду книгарні. Для цього слід організовувати або приймати участь у різноманітних заходах, не обов'язково присвячених книгам. Наприклад, зараз багато дітей-переселенців, можна організовувати для них тематичні заходи із улюбленими книжковими героями і таким чином формувати соціально-орієнтований бренд. Слід збільшити публікації оглядового характеру, публікувати рецензії на книги, висвітлювати українські та світові новинки. Можна оголосити конкурс для молодих авторів із публікацією твору у вигляді головного призу. Використання партнерського маркетингу є потужним інструментом залучення уваги до книгарні. Перспективним є використання партизанського маркетингу. Читачі мають бути впевненими що у ТОВ «Книгарня Є» найбільший асортимент, найновіші книги,

найперші зустрічі із авторами, найкращі умови співпраці, найуважніші продавці та найцікавіші тематичні вечірки і майстер-класи. Коли споживач буде впевнений що він обов'язково знайде щось для себе у мережі книгарень він стане адвокатом бренду та буде просувати його серед друзів та знайомих. Невеликими за витратами проте ефективними можуть стати подарунки-сувеніри для покупців які відповідають конкретній умові. Так дітям можна подарувати повітряну кульку скручену у вигляді фігурки, підліткам – закладку для книги із улюбленими героями. Наприклад, купують «Балада про співочих пташок та змій» можна подарувати закладки із персонажами однойменного фільму чи із героями фільмів про Переспівницю.

На конкретний цільовий сегмент орієнтовані:

- програми лояльності. Можна запропонувати впровадження конусної програми на зразок нарахування КСДкоїнів (аналог біткоїнів) у мережі книгарень Клуб сімейного дозвілля. Грошова знижка не формує лояльності, людина заощадила і наступним разом піде у іншу книгарню, супермаркет у якому продаються книги чи зробить замовлення через інтернет-магазин. Натомість бонусні програми, які дозволяють накопичувати бонуси для певні покупки стануть приводом завітати до книгарні знову. Програми лояльності мають бути однаковими для усієї мережі, щоб клієнт був «прив'язаний» до мережі, а не до конкретного закладу. Також можна запропонувати знижку на наступну купівлю книги цього ж автора або конкретного жанру. Знижку на купівлю у разі повернення прочитаної книги, яку потім можна віддати у книгарню-кав'ярню;

- розважальні заходи. Календар подій у книгарнях має бути досить насиченим, при цьому заходи мають бути різними за спрямованістю, щоб уникнути рутини. Так наприклад, спокійні читання слід чергувати із активними майстер-класами та дитячими театральними постановами. Набувають популярності букчеленджі (англ. challenge) ідея яких у тому щоб прийняти виклик, виконати поставлене завдання та описати свої враження чи похизуватись результатами. Наприклад, відомим є букчелендж який полягає у

прочитанні 200 книг за рік (започаткували письменники К.Бабкіна та М.Лівін). Можна запропонувати 5/5/5 – прочитати п’ять книг п’яти різних жанрів або авторів, витративши не більше п’яти днів на кожну книгу. Можна навіть добірку запропонувати щоб читачу було простіше зробити вибір орієнтуючись на тематику книг;

- інтерактивна взаємодія. Сучасна молодь, а тим паче діти прагнуть до взаємодії під час читання. На них мають бути спрямовані пропозиції які б стимулювали до читання шляхом поєднання книг та можливостей смартфона. Простим рішення є «картинки що оживають» (відображаться на екрані у 3D) коли на них навести сматфон;

- створення цінності для конкретного сегменту споживача. Серед заходів можна запропонувати: ефективне інформаційне забезпечення. Наприклад потрібної книги немає у наявності, але вона є у іншій книгарні мережі та її можна доставити клієнту або книги немає у наявності але є можливість замовити додатковий тираж чи докупити ще партію товару. Маючи інформацію щодо часу надходження книги у мережу книгарень можна зорієнтувати клієнта, зазначивши час очікування та взагалі можливість постачання. Для того щоб клієнт не зробив простіше купивши книгу у іншому місці слід забезпечити цю трансакцію додатковою цінністю (чітким інформуванням, додатковою знижкою, невеличким подарунком, адресною доставкою та т.п.). Для прикладу таку інформаційну підтримку надає КСД, маючи телефонну лінію для інформування покупців щодо наявності книг чи місця їх перебування (у разі замовлення через інтернет-магазин) яка працює цілодобово.

Можна скористатись рішенням Barnes & Noble, які збирають відгуки про книгу, та викладають на окремі полички ті книги, які отримують позитивні відгуки. Фахівці магазину помітили, що часто люди приходять купити книгу не маючи чіткого розуміння яку саме. Тоді вони можуть підійти до поличок «рекомендовано читачами» та обрати собі щось до вподоби. Аналогічно такий прийом може працювати у інтернет-магазині (збираючи лайки) чи у соціальних мережах.

Формування цікавих добірок може створити додаткову цінність. Наприклад «детективи написані жінками», чи «казки для дітей написані дітьми».

Стіни книгарень можуть прикрашати фото авторів із логотипом або на фоні «Книгарні Є».

- різноманітні акції. Прикладом акції може бути «покупка навмання». Для її проведення будуть використовуватись книги які тривалий час знаходяться на поличках книгарні але не користуються попитом та нові книги. Ідея акції полягає у тому, що всі книги запаковуються у непрозорий папір (звичайний пакувальний чи навіть газету) та продаються за однією і тією ж ціною. Яку саме книгу купить читач невідомо. Але слід скласти перелік видань які беруть участь у акції, що б покупець мав стимул до вибору. Ціна на таку покупку навмання має бути суттєво нижчою ніж на традиційні книги. Також можна продавати дві книги із знижкою.

Щоб розуміти потреби кожного клієнта доцільним є встановлення CRM-систем (система управління взаємовідносинами з клієнтами) яка містить масив даних щодо того коли та яку активність проявляв споживач. Її легко інтегрувати із інтернет-магазином, але можна і з офлайн-закладами також, тільки для цього потрібно впровадити картки споживача. Коли активується картка до бази заноситься нова інформація про покупку та уподобання клієнтів. Нажаль у форматі офлайн більшість інформації про попит буде надходити до керівництва книгарні через персонал, який також слід стимулювати до активного просування книг та формування партнерських відносин із відвідувачами.

Звісно наведеними пропозиціями ТОВ «Книгарня Є» не буде обмежуватись, адже із розвитком та під впливом конкуренції будуть з’являтись нові можливості які сприятимуть появі нових рішень у сфері менеджменту та маркетингу у мережі книгарень.

Висновки до розділу 3

З метою вибору виду бенчмаркінгу та ефективного застосування методології його проведення було окреслено нові цілі ТОВ «Книгарня Є» із урахуванням визначених цільових сегментів та поточної конкурентної позиції. Обґрунтовано вибір конкурентного бенчмаркінгу, наведено процес його проведення та надано характеристику партнерам із бенчмаркінгу. Окреслено напрям розвитку мережі книгарень із використанням матриці конкурентного розвитку яка будується за двома параметрами: рівень конкурентної позиції за ресурсами (оцінено як вище середнього) та рівень конкурентної позиції за компетенціями (оцінено як високий (нижня межа)). На підставі матриці визначено перспективні напрями конкурентного розвитку: злиття, поглинання, еволюційний розвиток та стратегічні альянси (маркетингового типу).

Окреслено перспективні напрямки отримання конкурентних переваг підприємства. Для цього використано результати діяльності партнерів із бенчмаркінгу (КСД та Barnes & Noble). Серед перспективних напрямів виділено: управлінські та маркетингові. Маркетингові деталізовано на заходи орієнтовані на широкий загал споживачів та на вузькі цільові сегменти. Серед управлінських заходів виділено: зосередження на подальшій диференціації, розвиток мережі, довгострокове планування, створення цінності для видавництв та авторів, формування книжкової культури, рішення щодо ціноутворення, нові формати роботи та оновлення простору, вихід на ринки інших країн. Серед маркетингових заходів орієнтованих на широке коло споживачів: стимулювання інтересу до читання, активна промоція, рішення щодо знижок, задоволення додаткових потреб, мерчандайзинг, розвиток бренду «Книгарня Є». Серед маркетингових заходів орієнтованих на конкретний сегмент виділено: програми лояльності, розважальні заходи, інтерактивна взаємодія, створення цінності для споживача, різноманітні акції.

ВИСНОВКИ

У відповідності до поставлених перед дипломною роботою завдань було отримано наступні висновки:

- розглянуто конкурентну стратегію та її місце у системі стратегій підприємства. Відмічено, що конкуренція є об’єктивним явищем яке притаманне економіці ринкового типу. Краще місце серед конкурентів займає компанія яка зможе запропонувати товари яких потребує цільовий сегмент. З метою завоювання та утримання конкурентних переваг формується конкурентна стратегія. Конкурентна стратегія є документом що деталізує конкурентну поведінку компанії та містить перелік заходів та ресурсів спрямованих на отримання та утримання конкурентних переваг необхідних для успіху у боротьбі за частку ринку. Стратегія розробляється для конкретного напряму бізнесу, на конкретному ринку конкретної країни та може ефективна тільки певний момент часу. Конкурентна стратегія підпорядкована корпоративній стратегії та визначає порядок розробки стратегій нижчого рівня;

- наведено класифікацію конкурентних стратегій підприємства та окреслено типи конкурентної поведінки. Відмічено існування багатьох підходів до класифікації конкурентних стратегій підприємства. Залежно від того яка класифікація ознака покладена в основу розподілу вирізняють декілька десятків різних видів конкурентних стратегій. Через зміну ринкових умов до усталеної класифікації постійно додаються нові різновиди, а також вносяться модифікації. Найбільш популярною є класифікація конкурентних стратегій яку запропонував Майкл Портер: лідерство за витратами, диференціація та фокусування. Залежно від умов бізнес-оточення компанії демонструють різні типи конкурентної поведінки: креативну, пристосувальну та гарантувальну, які формують відповідні конкурентні стратегії: активну (наступальну), пасивну (оборонну) та адаптивну (коопераційну). Відмічено що підприємства можуть одночасно реалізувати конкурентні стратегії декількох видів;

- вивчено механізм формування конкурентної стратегії. Виявлено, що розробка конкурентної стратегії носить постійний характер та орієнтована на розробку таких переваг та компетенцій які сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності. Процес формування передбачає використання низки принципів, які дозволяють оптимізувати розробку. Важливим є вибір методу взаємодії між зацікавленими сторонами у процесі виконання роботи: одноосібний, делегування повноважень, співробітництво та ініціативність. Окреслення стратегічних орієнтирів дозволяє обрати напрямок для посилення конкурентної позиції. Механізм формування конкурентної стратегії досить складний, передбачає проведення детального аналізу за формальними ознаками, залучення експертів та використання їх досвіду та здатності до передбачення ситуації. Науковий підхід до формування конкурентної стратегії дозволяє здійснити обґрунтований вибір із можливих стратегічних альтернатив;

- надано організаційно-економічну характеристику підприємству. ТОВ «Книгарня Є» засноване у 2007 р. австрійською компанією ECEM Media GmbH. Сьогодні це відома всеукраїнська мережа книгарень. Протягом 2023 р. відкрито 22 нові заклади, підвищено обсяг продаж до 823 млн. грн. В планах на 2024 – відкриття ще 43 книгарень. Товариство має 5 відокремлених підрозділів-філій. Асортимент продукції широкий, компанія працює із понад 200 видавництвами. У мережі можна замовити старі видання, ексклюзивні книги, книги сучасних авторів. Формат роботи мережі «Книгарня Є» вийшов за межі простої книжкової крамниці, сьогодні це місце зустрічей: літературні читання, презентації новинок, зустрічі із авторами, круглі столи, дитячі зали із цікавими майстер-класами та літературними пригодами. Проведено аналіз результатів фінансової діяльності ТОВ «Книгарня Є» із використанням горизонтального аналізу за результатами якого зроблено висновок що компанія покращила свої показники. Розраховані коефіцієнти знаходяться на нижній межі нормативних значень, що свідчить про складність у покритті поточних зобов’язань. Однією із причин таких значень є активний розвиток компанії та відкриття нових закладів. В цілому аналіз свідчить що компанія є надійним партнером;

- оцінено рівень конкуренції та конкурентоспроможності підприємства на ринку видавничої продукції. Надано стислу характеристику ринку книжкових видань в Україні. Відмічено що війна перервала його зростання. Незважаючи на незначне падіння інтересу до читання (з 52% до 50%) кількість книгарень збільшилась до 421 шт. Найбільш активними гравцями є ТОВ «Книгарня Є» (55 книгарень) , КСД (41), ТОВ «Книголенд» (35). Обсяги продажу книг у грошовому еквіваленті зросли через зростання цін на продукцію. Оцінку конкуренції проведено із використанням моделі «5 сил конкуренції». Відмічено, що найбільш впливовою силою є товари-замінники, зокрема видові – електронні, аудіо книги та соціальні мережі, а також родові – товари інших видів які закривають ту ж саму потребу. Значний вплив здійснюють постачальники, оскілки їх діяльність в Україні стикається із низкою проблем (від спричинених війною до локальних – відсутність паперу та персоналу), це впливає на здатність книгарень забезпечувати попит у повному обсязі. Значний вплив мають клієнти та конкуренція в середині галузі, найменший вплив з боку потенційних конкурентів. Виявлено, що основними гравцями ринку є компанії: ТОВ «Книгарня Є», КСД, ТОВ «Книголенд», Yakaboo. Перші три розглядались як прямі конкуренти оскільки Yakaboo не має офлайн закладів. На базі аналізу діяльності конкурентів побудовано багатокутник конкурентоспроможності що дає можливість графічно показати рівень конкурентоспроможності кожного із них. Відмічено, що ТОВ «Книгарня Є» має найкращу конкурентну позицію;

- проведено сегментування клієнтів підприємства. Підґрунтям для проведення сегментації став аналіз вторинної інформації. Наведено особливості книги які впливають на споживчий вибір. Проведене сегментування читачів друкованих видань із використанням методи «персональні характеристики» та «5W». Окреслено основні цільові сегменти ТОВ «Книгарня Є» та описано формати взаємодії із ними. Виявлено, що існує багато сегментів які не повністю охоплені ТОВ «Книгарня Є» тож налагодження взаємовідносин із ними може створити додаткову конкурентну перевагу та посилити положення компанії;

- надано рекомендацій щодо удосконалення конкурентної стратегії на основі бенчмаркінгу. З метою вибору відповідного виду бенчмаркінгу було окреслено нові цілі ТОВ «Книгарня Є» із урахуванням визначених цільових сегментів та поточної конкурентної позиції. Обґрунтовано вибір конкурентного бенчмаркінгу, деталізовано процес його проведення та надано характеристику партнерам із бенчмаркінгу. Окреслено напрям конкурентного розвитку мережі книгарень із використанням матриці конкурентного розвитку яка будується за двома параметрами. По-перше, рівень конкурентної позиції за ресурсами (визначено на підставі аналізу фінансових показників та фінансової звітності), оцінено як вище середнього. По-друге, рівень конкурентної позиції за компетенціями (визначено на підставі даних зібраних для побудови багатокутника конкурентоспроможності) визначено як високий (нижня межа). На підставі побудови матриці визначено перспективні напрями конкурентного розвитку: злиття, поглинання, еволюційний розвиток та стратегічні альянси (маркетингового типу). Деталізовані заходи у рамках напрямів;

- окреслено перспективні напрямки отримання конкурентних переваг підприємства. Для цього використано результати діяльності партнерів із бенчмаркінгу (КСД та Barnes & Noble). Серед перспективних напрямів виділено: управлінські та маркетингові. Маркетингові деталізовано на заходи орієнтовані на широкий загал споживачів та на вузькі цільові сегменти. Серед управлінських заходів: зосередження на подальшій диференціації, розвиток мережі, довгострокове планування, створення цінності для видавництв та авторів, формування книжкової культури, рішення щодо ціноутворення, нові формати роботи та оновлення простору, вихід на ринки інших країн. Серед маркетингових заходів орієнтованих на широке коло споживачів: стимулювання інтересу до читання, активна промоція, рішення щодо знижок, задоволення додаткових потреб, мерчандайзинг, розвиток бренду «Книгарня Є». Серед маркетингових заходів орієнтованих на конкретний сегмент виділено: програми лояльності, розважальні заходи, інтерактивна взаємодія, створення цінності для споживача, різноманітні акції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аранчій В.І., Зоря С.П., Лантух А.О. Теоретичні аспекти формування конкурентних стратегій аграрних підприємств. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. 2012. Вип. 2 (5). Т. 3. С. 3-7.

2. Ареф'єва О., Пілецька С., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL : https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1721/1658 https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35 (дата звернення 08.04.2024)

3. *Безус* П.І., Залізняк З.І. *Принципи* та *проблеми розробки конкурентних стратегій розвитку підприємства*. *Ефективна економіка*. 2017. № 12 URL : http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5936 (дата звернення 14.04.2024)

4. Бельтюков Є.А., Некрасова Л.А Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 2. С. 6-13 URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrch_2014_2_3 (дата звернення 30.04.2024)

5. Бєлова О.І. Формування конкурентної стратегії підприємства торгівлі. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2018. №4 (52). С. 86-90.

6. Біловодська О.А. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. Київ : Знання, 2010. 332 с.

7. Більшість українців купує паперові книги офлайн: який зараз книжковий ринок. *Ain.business*. URL : https://ain.business/2024/04/23/bilshist-ukrayincziv-kupuyut-paperovi-knygy-oflajn-yak-zaraz-vyglyadaye-knyzhkovyj-rynok-kolonka/ (дата звернення 22.05.2024)

8. Більшість українців українців обирають книжки українською мовою. URL : https://mukachevo.net/news/bilshist-ukrayintsiv-obyraiut-knyzky-

ukrayinskoiu-movoiu-doslidzennia-uik-pro-te-iak-chytaiut-pid-chas-viyny_5748367.html дата звернення 02.05.2024)

9. Бондаренко С.М., Свиринюк О.В. Аналіз сучасних стратегій. Збірник наукових праць. Київ, 2014. С. 56–62

10. Борисова Т.М. Конкурентна стратегія на міжнародному ринку: сутність, основні характеристики та види. *Вісник Хмельницького національного університету* 2010, № 2, Т. 1., С. 156-160. URL : http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_2_1/pdf/156-160.pdf (дата звернення 19.04.2024)

11. Бортнік С.М., Маленицький Д.С. Забезпечення конкурентної стратегії підприємства та підходи до її вивчення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип. 7 (Ч. 1). С. 40–44. URL : https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/AF.pdf (дата звернення 30.04.2024)

12. Божидай І.І. Дефініція поняття «конкурентна стратегія» та її місце в управлінській ієрархії стратегій. *Траектория науки*. 2016. № 1 (6). С 2.1-2.8. URL : http://pathofscience.org/index.php/ps/article/view/30 (дата звернення 30.04.2024)

13. Бурденюк Т.Г., Свірський В.С. Типологія конкурентних стратегій. *Економічні науки*. 2012. Випуск 9 (33). Ч. 1. URL : http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/12476/1/%D0%A2%D0%98%D0%9F%D0%9E%D0%9B%D0%9E%D0%93%D0%86%D0%AF%20%D0%9A%D0%9E%D0%9D%D0%9A%D0%A3%D0%A0%D0%95%D0%9D%D0%A2%D0%9D%D0%98%D0%A5%20%D0%A1%D0%A2%D0%A0%D0%90%D0%A2%D0%95%D0%93%D0%86%D0%99.pdf (дата звернення 21.04.2024)

14. Виторг найбільших книжкових мереж «Книгарня Є» і «КСД» збільшився вдвічі. *Forbes. Україна.* URL : https://forbes.ua/news/vitorg-naybilshikh-knizhkovikh-merezh-knigarnya-e-i-ksd-zbilshivsya-vdvichi-12032024-19791 (дата звернення 07.054.2024)

15. Горизонтальний (трендовий) фінансовий аналіз. *Livingfo*. URL : https://livingfo.com/horyzontalnyj-trendovyj-finansovyj-analiz/ (дата звернення 02.05.2024)

16. Готь О.Я., Бондаренко С.М. Стратегія підприємства як чинник його конкурентоспроможності. *Ефективна економіка*. 2017. № 6. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5660 (дата звернення 19.04.2024)

17. Є-експансія. *Forbes. Україна*. URL : https://forbes.ua/lifestyle/e-ekspansiya-za-2023-rik-knigarnya-e-vidkrila-22-novikh-magazini-ta-zbilshila-vitorg-mayzhe-vdvichi-do-823-mln-grn-plan-na-2024-shche-43-knigarni-yaka-strategiya-u-lidera-knizhkovogo-riteylu-intervyu-23032024-19592 (дата звернення 02.05.2024)

18. Євтушенко Н.О., Пільник Т.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність, підходи та принципи формування. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. URL : https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2724/2617 (дата звернення 30.04.2024)

19. Загорна Т.О. Методологічні засади дослідження конкурентної поведінки суб’єктів ринку роздрібних посередників. *Вісник ОНУ ім. І.І. Мечникова*. 2013. Т.18. Вип 1 / 1. С. 125-129. URL : http://visnyk-onu.od.ua/journal/2013_18_1_1/28.pdf (дата звернення 21.04.2024)

20. Закон України «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», № 2309-IX, 19 червня 2022 року. *Верховна Рада України.* URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2309-20#Text (дата звернення 11.05.2024)

21. Закон України «Про захист економічної конкуренції» № 2210-III, від 11 січня 2001 року. *Верховна Рада України*. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text (дата звернення 14.04.2024)

22. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» № 236/96-ВР, від 7 червня 1996 року. *Верховна Рада України*. URL :

https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80#Text (дата звернення 14.04.2024)

23. Залишки російського сліду. *Forbes.Україна*. URL : https://forbes.ua/lifestyle/zalishki-rosiyskogo-slidu-v-ukraini-zaboronili-prodavati-knigi-z-rosii-ale-biznes-knigaren-mayzhe-nichogo-ne-vtrativ-chomu-tak-vidbuvaetsya-20072023-14889 (дата звернення 13.05.2024)

24. Звіт за результатами онлайн-опитування «Практики читання під час війни». *UIF*. URL : https://news.uifuture.org/zvit-za-rezultatami-onlayn-opituvan/?fbclid=IwAR0ZUSw4mskUIFbmEw28gQKq_TqcGzR2CZiFyJSSjNMg64-W29Nte8TtRuQ (дата звернення 02.05.2024)

25. Іванов Ю.Б., Тищенко О.М. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємництва. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2006. 382 с.

26. Карта книгарень. *Forbes. Україна.* URL : https://forbes.ua/lifestyle/karta-knigaren-v-ukraini-narakhuvali-ponad-420-knizhkovikh-kramnits-u-yakikh-regionakh-ikh-naybilshe-ta-chomu-ikhnya-kilkist-zrostae-pid-chas-vtorgnennya-21092023-16153 (дата звернення 20.05.2024)

27. Клівець Н.Г. Стратегія підприємства : навч. посіб. Київ : Академвидав, 2007. 320 с.

28. Клуб сімейного дозвілля. *Сторінка у мережі Інтернет*. URL : https://bookclub.ua/ru/ (дата звернення 23.05.2024)

29. Книгарня Є., ТОВ. *Опендатабот*. URL : https://opendatabot.ua/c/35393560 (дата звернення 03.05.2024)

30. Книгарня Є, ТОВ. *Сторінка у мережі Інтернет*. URL : https://book-ye.com.ua/about-us/ (дата звернення 02.05.2024)

31. Книгарня Є, ТОВ. *Сторінка у мережі Instagram*. URL : https://www.instagram.com/knyharnia_ye/ (дата звернення 02.05.2024)

32. Книгарня Є, ТОВ. *Сторінка у мережі Facebook*. URL : https://www.facebook.com/knyharniaye/?locale=uk_UA (дата звернення 02.05.2024)

33. Книгарня Є, ТОВ. Фінансова звітність. *Clarity-Project*. URL : https://clarity-project.info/edr/35393560/finances?current_year=2022 (дата звернення 04.05.2024.0

34. Книгарня Є, ТОВ. Фінансова звітність. *Zvitnist*. URL : https://zvitnist.com/35393560_TOVARYSTVO_Z_OBMEZHENOU_VDPOVDALNSTU_KNYHARNYA_YE#analysis (дата звернення 04.05.2024)

35. Книги дорожчають. *Forbes.Україна*. https://forbes.ua/lifestyle/knigi-dorozhchayut-nemae-svitla-a-ukraintsi-prodovzhuyut-chitati-yak-knizhkoviy-rinok-ogovtavsya-vid-viyni-29122022-10824 URL : (дата звернення 02.05.2024)

36. Корольков В.В., Соріна О.О., Тельчаров Е.А. Управління знаннями при реалізації стратегії інноваційного оновлення підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9529 (дата звернення: 30.11.2021). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.11.71

37. Костюк Г.В., Дубровська І.О. Дослідження сучасних конкурентних стратегій. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_11_117 (дата звернення 29.03.2024)

38. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. Київ : Діалектика, 2020. 880 с.

39. Кошелупов І.Ф. Система конкурентних стратегій підприємства. *Вісник соціально- економічних досліджень; ОНЕУ*. Одеса, 2009. Вип. 3. URL : http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/748/1/%D0%9A%D0%BE%D1%88%D0%B5%D0%BB%D1%83%D0%BF%D0%BE%D0%B2%20%D0%86.%D0%A4.%20%D0%A1%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D1%83%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%BD%D0%B8%D1%85%20%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D0%B9%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0.pdf (дата звернення 09.04.2024)

40. Краснокутська Н.С., Фощій П.М. Класифікація конкурентних стратегій підприємства залежно від впливу на результативність. *Східна Європа:*

економіка, бізнес та управління. 2018. № 17. С. 217-222. URL : https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Krasnokutska-N.S.-Foshhij-P.M..pdf (дата звернення 16.04.2024)

41. Кузнецова І.О. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії організації. Методологія та практика стратегічного управління розвитком сучасних організацій : монографія. за ред. І. О. Кузнецової. Одеса : ОНЕУ, 2016. 284 с.

42. Кулиняк Ю.І. Проблеми визначення сутності конкурентної стратегії організації. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка».* 2011. № 714. С. 87-95.

43. Кустріч Л.О. Маркетингова конкурентна стратегія як необхідний елемент системи управління підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2019. Вип. 33. С. 112-116. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2019_33_24 (дата звернення 24.04.2024)

44. Леонова Ю.О. Бенчмаркінг – сучасний інструмент у конкурентній боротьбі. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2016. №5. С. 195-199. URL : https://economyandsociety.in.ua/journals/5_ukr/35.pdf (дата звернення 22.05.2024)

45. Лепейко Т.І., Кіпа Д.В. Механізм формування конкурентної стратегії підприємства. *Академічний огляд.* 2014. № 2. С. 64-69. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ao_2014_2_10 (дата звернення 15.04.2024)

46. Меліхов А.А. Стратегічна спрямованість конкурентного розвитку підприємства. URL : https://core.ac.uk/download/pdf/72006417.pdf (дата звернення 24.05.2024)

47. Мельник Ю.М., Дранчук О.В. Аналіз комплексу маркетингу книговидавчої сфери. *Маркетинг і менеджмент інновацій.* 2010. № 1. С. 90-101. URL : https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2010_1_90_101.pdf (дата звернення 22.05.2024)

48. Мішина Л.А., Саблін Е.Ц. Основи бізнесу. Київ, Знання, 2010. 207 с. URL : https://epi.cc.ua/tipyi-strategii-konkurentnogo-23168.html (дата звернення 17.04.2024)

49. Морохова В.О., Василик Н.М. Аналітичний інструментарій стратегічного аналізу. *Економічний форум*. 2013. № 4. С. 120-126. URL : http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=ecan_2012_11(1)__8 (дата звернення 29.04.2024)

50. Нефедова О. Г. Механізм вибору конкурентної стратегії підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2008. № 2 (14). С. 117–120. URL : http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/8259/27-Nefedova.pdf?sequence=1 (дата звернення 24.05.2024)

51. Павлішина Н.М., Кочнова І.В. Офлайн та онлайн сегментація споживачів на прикладі товару життєвого циклу «спалах». *EUROPEAN JOURNAL OF ECONOMICS AND MANAGEMENT.* 2018. Volume 4 Issue 2. С.25-34.

52. Показники фінансового аналізу: що дають, як порахувати, де застосовуються. *Фінансова Академія*. URL : https://finacademy.net/ua/materials/article/pokazateli-finansovogo-analiza-predpriyatiya (дата звернення 18.05.2024)

53. Пуліна Т.В. Визначення конкурентної позиції підприємства на світовому ринку металургійної продукції. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету.* 2015. Вип. 25.1. С. 230–239.

54. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: підручник. Тернопіль: «Економічна думка». 2006. 390 с. URL : http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/486/1/saenko_strateg_pidpr.pdf (дата звернення 20.04.2024)

55. Соріна О.О., Доновський Д.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах кризи. *Тиждень науки-2023*.

Тези доповідей науково-технічної конференції, Запоріжжя, 24-28 квітня 2023 р. – Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2023. С. 97-99

56. Соріна О.О., Коротунова О.В. Підприємницький проєкт: сутність та типологія. *Управління змінами та інновації*. 2023. №8. С. 49-54. URL: http://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/article/view/108/102 (дата звернення 17.01.24). DOI: https://doi.org/10.32782/CMI/2023-8-8

57. Соріна О.О., Лагода С.С., Пустарнаков О.І. Механізм формування конкурентної стратегії. *Відновлення України та її регіонів в контексті глобальних трендів: управління, адміністрування та забезпечення*. ІІ Міжнародна науково-практична конференція (23-24 травня 2024 року, м. Запоріжжя);

58. Соріна О.О., Лагода С.С. Чинники впливу на рівень конкуренції. *Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку бізнесу, фінансово-кредитних та облікових систем*. IV Міжнародна науково-практична конференція (17 травня 2024 р., м. Харків).

59. Токмакова І. В., Овчиннікова В. О., Корінь М. В. Основи бізнесу: Конспект лекцій. – Харків: УкрДУЗТ, 2021. Ч. 2. 69 с.

60. Український інститут книги. URL : https://ubi.org.ua/uk/news/kategoriya-2/uik-pidgotuvav-analitichniy-oglyad-na-temu-yakiy-obsyag-ukra-nskogo-knizhkovogo-rinku-ta-chi-zagrozhu-yomu-rosiyska-kniga (дата звернення 21.05.2024)

61. Українці мало читають? *Forbes. Україна.* URL : https://forbes.ua/money/ukraintsi-malo-chitayut-post-marketologa-andriya-fedoriva-pro-knizhkoviy-rinok-viklikav-skandal-industrii-yakim-e-knizhkoviy-rinok-ukraini-na-tli-susidnikh-krain-08082023-15291 (дата звернення 21.05.2024)

62. Чатченко Т.В., Мангушев Д.В., Герасічкін В. Механізм забезпечення конкурентної стратегії підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2022. № 5-6. С.88-96. URL : http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2022/294-295/pdf/88-96.pdf (дата звернення 22.04.2024)

63. Чи праві в Книгарні «Є» та чи є майбутнє в української книги? *УкрІнформ*. URL : https://www.ukrinform.ua/rubric-culture/3100556-ci-pravi-v-knigarni-e-i-ci-e-majbutne-v-ukrainskoi-knigi.html (дата звернення 12.05.2024)

64. Шестакова О.А., Більченко К.О. Класифікація конкурентних стратегій підприємства. *Конкурентоспроможність та інновації*: *проблеми науки та практики*. Матеріали науково-практичної конференції 17 – 18 листопада 2016 р. Харків: ФОП Лібуркіна Л.М., 2016. С.394-397. URL : http://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/14676/1/%d0%a2%d0%b5%d0%b7%d0%b8_%d0%a8%d0%b5%d1%81%d1%82%d0%b0%d0%ba%d0%be%d0%b2%d0%b0_%d0%91%d1%96%d0%bb%d1%8c%d1%87%d0%b5%d0%bd%d0%ba%d0%be.pdf (дата звернення 15.04.2024)

65. Щурко У.В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. *Економіка і суспільство*. №17. 2018. С.402-412. URL : https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/60.pdf (дата звернення 17.04.2024)

66. Юзва Л, Шуренкова А. Аналітичний звіт за результатами всеукраїнського соціологічного дослідження в межах проєкту «Підтримка промоції читання в Україні» на замовлення ГО «ФОРУМ ВИДАВЦІВ», виконавець ТОВ «ІНФО САПІЄНС ІНТЕРНЕШНЛ». Київ 2023. 53 с. URL : https://drive.google.com/drive/folders/11dCLVlo5Evmc__9n_QI9ZBF99So1S7zz (дата звернення 21.05.2024)

67. Як змінився український книжковий ринок від початку повномасштабної війни. *Elle*. URL : https://elle.ua/ludi/interview/yak-zminivsya-ukrainskiy-knizhkoviy-rinok-vid-pochatku-povnomasshtabnoi-viyni/ (дата звернення 02.05.2024)

68. 5 сил Портера. *ДіЯ. Бізнес*. URL : https://business.diia.gov.ua/handbook/marketing/5-sil-portera (дата звернення 02.05.2024)

69. Anand G., Kodali R. Benchmarking the benchmarking models. Benchmarking: An International Journal. 2008. № 3. P. 257-260

70. Ansoff I. Strategic Management. Wiley, 1979, 236 p.

71. Barnes & Noble's. URL : https://www.barnesandnoble.com (дата звернення 23.05.2024)

72. Chandler A.D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. M.I.T. Press: Cambridge, 1962

73. Youcontrol. URL : https://youcontrol.com.ua/search/?country=1&q=%D0%BA%D0%BD%D0%B8%D0%B3%D0%B0%D1%80%D0%BD%D1%8F (дата звернення 21.05.2024)

74. Mescon M.H., Albert M., Khedouri F. Management. Business & Finance, 2019, 777 p.

75. Mincberg, G. Kuinn, Dzh. and Goshal, S. Strategic process. Business & Finance, 2001, 688 p.

76. Ohmae K. The Mind of the Strategist. New York : Mc Graw-Hill, 1982. 549 p.

77. Porter M.E., Kramer M.R., The Big Idea: Creating Shared Value. Harvard Business Review. 2011. URL: https://hbr.org/2011/01/the-big-ideacreating-shared-value. (дата звернення: 16.04.2024).

78. Belinska, Y., Matvejciuk, L., Shmygol, N., Pulina, T., & Antoniuk, D. EU agricultural policy and its role in smoothing the sustainable development of the EU's agricultural areas. In IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. 2021. Vol. 628, No. 1, p. 012030. IOP Publishing

79. Thompson A., Strickland A. J. Strategic Management. McGraw-Hill Education, 2001. 486

80. Träm M. Innovate Your Company: Trends to Follow for a Competitive Advantage. Wiley. 2010. 164 p.

81. Tsai H.T., Eisingerich A.B. Internationalization strategies of emerging markets firms. California Management Review. 2013. № 53(1). P. 114–135. URL : https://www.academia.edu/116621930/The_international_growth_of_emerging_market_firms_evidence_from_a_natural_experiment (дата звернення 11.04.2024)

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність ТОВ «Книгарня є» за період 2021-2023 рр.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "КНИГАРНЯ "Є"
#35393560

Розширена аналітика Prozorro та актуальні дані 130+ реєстрів - у тарифі «Повний доступ».
Купуйте доступ на рік, місяць, або навіть добу!

Перейти до оплати

Фінансова звітність за 2023 рік

2023 рік | 2022 рік | 2021 рік | 2020 рік

Дата звіту	29.02.2024
Період	2023 рік, 12 міс
Бухгалтер	Кравченко Наталія Василівна
КАТОТТГ	UA80000000001078669
Кількість працівників	262

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	125.00	70.00
первісна вартість	1001	1 023.00	1 023.00
накопичена амортизація	1002	898.00	953.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби	1010	3 237.00	4 697.00
первісна вартість	1011	17 999.00	31 390.00
знос	1012	14 762.00	26 693.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	

Рис. А.1 Фінансова звітність ТОВ «Книгарня є» за 2023 рр. [33]

Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	3 362.00	4 767.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	132 896.00	221 803.00
Виробничі запаси	1101	259.00	2 365.00
Незавершене виробництво	1102	3.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	132 634.00	219 437.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	6 415.00	8 908.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	10 500.00	10 500.00
з бюджетом	1135	5.00	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	13 078.00	30 859.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Г роші та їх еквіваленти	1165	49 253.00	63 567.00

Рис. А.2 Фінансова звітність ТОВ «Книгарня є» за 2023 рр. [33]

Готівка	1166	218.00	1 277.00
Рахунки в банках	1167	46 304.00	59 202.00
Витрати майбутніх періодів	1170	24.00	23.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	5 616.00	8 673.00
Усього за розділом II	1195	217 787.00	344 333.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	221 149.00	349 100.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4 998.00	4 998.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	11 132.00	35 834.00
Неоплачений капітал	1425	998.00	998.00
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	15 132.00	39 834.00

Рис. А.3 Фінансова звітність ТОВ «Книгарня є» за 2023 рр. [33]

II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов' язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	0.00	0.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	189 690.00	285 614.00
розрахунками з бюджетом	1620	4 867.00	3 165.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	3 897.00	993.00
розрахунками зі страхування	1625	0.00	746.00
розрахунками з оплати праці	1630	7.00	2 740.00
за одержаними авансами	1635	846.00	2 222.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	

Рис. А.4 Фінансова звітність ТОВ «Книгарня є» за 2023 рр. [33]

Поточні забезпечення	1660	0.00	
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	10 607.00	14 779.00
Усього за розділом III	1695	206 017.00	309 266.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	221 149.00	349 100.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	823 332.00	418 464.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестрахування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	509 757.00	248 539.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	313 575.00	169 925.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	471.00	174.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00

Рис. А.5 Фінансова звітність ТОВ «Книгарня є» за 2023 рр. [33]

Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	49 319.00	19 230.00
Витрати на збут	2150	204 328.00	92 372.00
Інші операційні витрати	2180	18 556.00	12 386.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	41 843.00	46 111.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220		0.00
Інші доходи	2240	717.00	0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250		0.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	305.00	274.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	42 255.00	45 837.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-7 606.00	-8 251.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	34 649.00	37 586.00

Рис. А.6 Фінансова звітність ТОВ «Книгарня є» за 2023 рр. [33]

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "КНИГАРНЯ "Є"
#35393560

Розширена аналітика Prozorro та актуальні дані 130+ реєстрів - у тарифі «Повний доступ».
Купуйте доступ на рік, місяць, або навіть добу!
Перейти до оплати

Фінансова звітність за 2022 рік

2023 рік | 2022 рік | 2021 рік | 2020 рік

Дата звіту	28.02.2023
Період	2022 рік, 12 міс
Бухгалтер	Кравченко Наталія Василівна
КАТОТТГ	UA80000000001078669
Кількість працівників	171

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	244.00	125.00
первісна вартість	1001	1 014.00	1 023.00
накопичена амортизація	1002	770.00	898.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби	1010	2 012.00	3 237.00
первісна вартість	1011	14 721.00	17 999.00
знос	1012	12 709.00	14 762.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	

Рис. А.7 Фінансова звітність ТОВ «Книгарня є» за 2022 рр. [33]

Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	2 256.00	3 362.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	103 257.00	132 896.00
Виробничі запаси	1101	1 437.00	259.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	3.00
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	101 819.00	132 634.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2 401.00	6 415.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0.00	10 500.00
з бюджетом	1135	4.00	5.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	6 879.00	13 078.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Г роші та їх еквіваленти	1165	46 129.00	49 253.00

Рис. А.8 Фінансова звітність ТОВ «Книгарня є» за 2022 рр. [33]

Готівка	1166	163.00	218.00
Рахунки в банках	1167	42 301.00	46 304.00
Витрати майбутніх періодів	1170	21.00	24.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	3 358.00	5 616.00
Усього за розділом II	1195	162 049.00	217 787.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	164 305.00	221 149.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4 998.00	4 998.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-6 236.00	11 132.00
Неоплачений капітал	1425	998.00	998.00
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	-2 236.00	15 132.00

Рис. А.9 Фінансова звітність ТОВ «Книгарня є» за 2022 рр. [33]

II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов' язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	0.00	0.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	139 170.00	189 690.00
розрахунками з бюджетом	1620	679.00	4 867.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	89.00	3 897.00
розрахунками зі страхування	1625	0.00	
розрахунками з оплати праці	1630	37.00	7.00
за одержаними авансами	1635	19 639.00	846.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	

Рис. А.10 Фінансова звітність ТОВ «Книгарня є» за 2022 рр. [33]

Поточні забезпечення	1660	0.00	
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	7 016.00	10 607.00
Усього за розділом III	1695	166 541.00	206 017.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	164 305.00	221 149.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	418 464.00	310 574.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестрахування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	248 539.00	198 476.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	169 925.00	112 098.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	174.00	2 083.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00

Рис. А.11 Фінансова звітність ТОВ «Книгарня є» за 2022 рр. [33]

Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	19 230.00	14 057.00
Витрати на збут	2150	92 372.00	90 944.00
Інші операційні витрати	2180	12 386.00	8 683.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	46 111.00	497.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220		0.00
Інші доходи	2240		9.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250		0.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	274.00	0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	45 837.00	506.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-8 251.00	-105.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	37 586.00	401.00

Рис. А.12 Фінансова звітність ТОВ «Книгарня є» за 2022 рр. [33]

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "КНИГАРНЯ "Є"
#35393560

Розширена аналітика Prozorro та актуальні дані 130+ реєстрів - у тарифі «Повний доступ».
Купуйте доступ на рік, місяць, або навіть добу!
Перейти до оплати

Фінансова звітність за 2021 рік

2023 рік | 2022 рік | 2021 рік | 2020 рік

Дата звіту	24.02.2022
Період	2021 рік, 12 міс
Бухгалтер	Кравченко Наталія Василівна
КАТОТТГ	UA80000000001078669
Кількість працівників	199

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	320.00	244.00
первісна вартість	1001	935.00	1 014.00
накопичена амортизація	1002	615.00	770.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби	1010	2 430.00	2 012.00
первісна вартість	1011	13 975.00	14 721.00
знос	1012	11 545.00	12 709.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	

Рис. А.13 Фінансова звітність ТОВ «Книгарня є» за 2021 рр. [33]

Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	2 750.00	2 256.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	75 110.00	103 257.00
Виробничі запаси	1101	1 786.00	1 437.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	73 324.00	101 819.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2 502.00	2 401.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0.00	
з бюджетом	1135	0.00	4.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3 861.00	6 879.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Г роші та їх еквіваленти	1165	13 186.00	46 129.00
Готівка	1166	151.00	163.00

Рис. А.14 Фінансова звітність ТОВ «Книгарня є» за 2021 рр. [33]

Рахунки в банках	1167	11 556.00	42 301.00
Витрати майбутніх періодів	1170	13.00	21.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	1 240.00	3 358.00
Усього за розділом II	1195	95 912.00	162 049.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	98 662.00	164 305.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4 998.00	4 998.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-6 636.00	-6 236.00
Неоплачений капітал	1425	998.00	998.00
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	-2 636.00	-2 236.00

Рис. А.15 Фінансова звітність ТОВ «Книгарня є» за 2021 рр. [33]

II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов' язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	0.00	0.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	93 734.00	139 170.00
розрахунками з бюджетом	1620	793.00	679.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	13.00	89.00
розрахунками зі страхування	1625	128.00	
розрахунками з оплати праці	1630	509.00	37.00
за одержаними авансами	1635	2 280.00	19 639.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	

Рис. А.16 Фінансова звітність ТОВ «Книгарня є» за 2021 рр. [33]

за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	0.00	
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	3 854.00	7 016.00
Усього за розділом III	1695	101 298.00	166 541.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	98 662.00	164 305.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	310 574.00	214 939.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестрахування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	198 476.00	130 250.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	112 098.00	84 689.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	2 083.00	1 276.00

Рис. А.17 Фінансова звітність ТОВ «Книгарня є» за 2021 рр. [33]

Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	14 057.00	14 136.00
Витрати на збут	2150	90 944.00	71 512.00
Інші операційні витрати	2180	8 683.00	262.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	497.00	55.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220		15.00
Інші доходи	2240	9.00	15.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250		0.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270		0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	506.00	85.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-105.00	-15.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	401.00	70.00

Рис. А.18 Фінансова звітність ТОВ «Книгарня є» за 2021 рр. [33]

Додаток Б

Статистика ринку книжкових видань

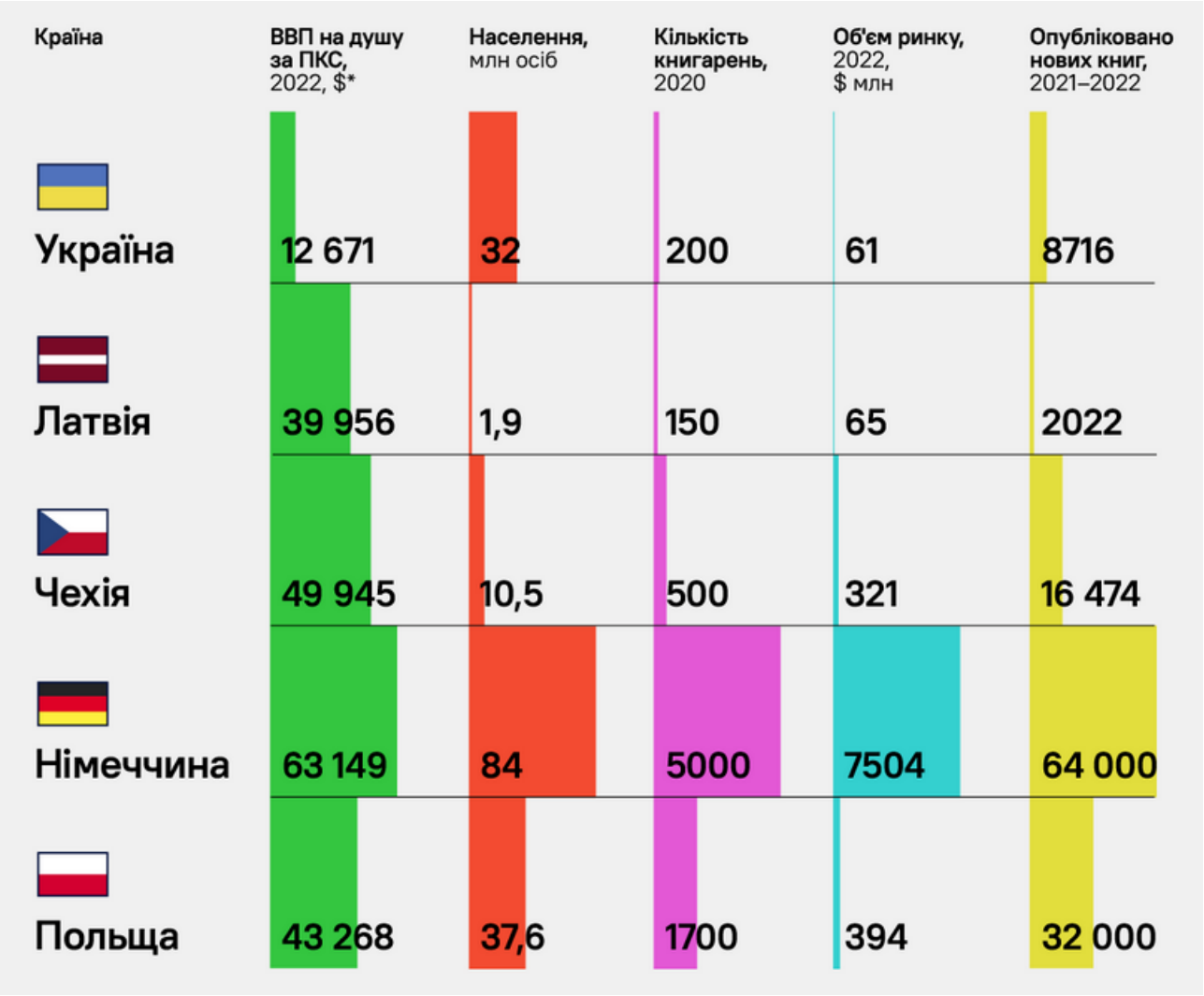

Рис. Б.1 Порівняння ринку книжкових видань в Україні та світі [61]

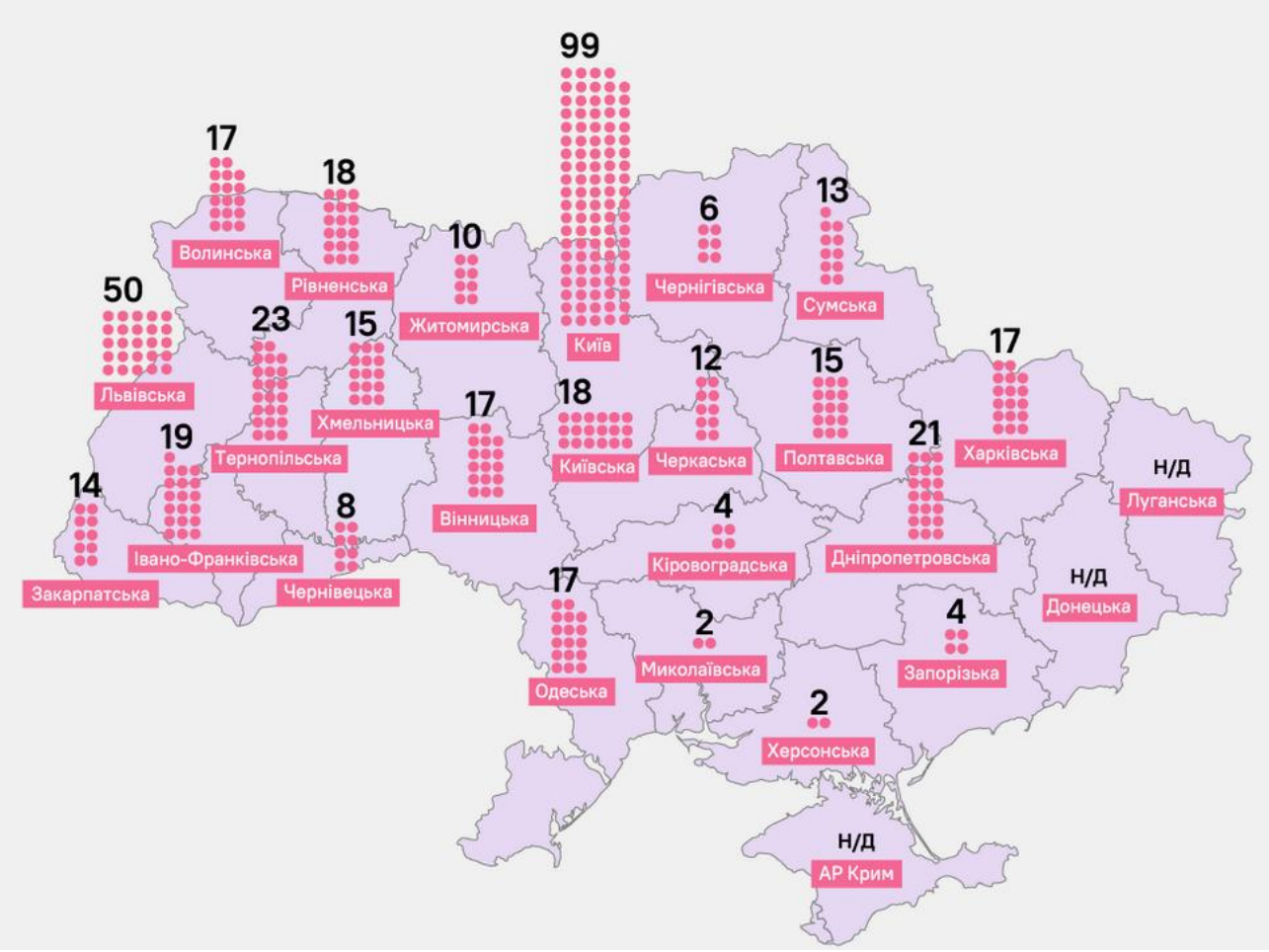

Рис. Б.2 Карта книгарень в Україні станом на 31 жовтня 2023 р. [26]