

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту
(повна назва факультету)

Кафедра промислового маркетингу
(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

магістр

(назва освітнього ступеня)

на тему: **Формування маркетингової конкурентної стратегії підприємства**

Виконав(ла): студент(ка) VI курсу, групи ПММЗ-61
спеціальності 075 «Маркетинг»

(шифр і назва спеціальності)

(підпис) Золота Н.П.
(прізвище та ініціали)

Керівник _____
(підпис) Шпилик С.В.
(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль _____
(підпис) Якимишин Л.Я.
(прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри _____
(підпис) Оксентюк Б.А.
(прізвище та ініціали)

Рецензент _____
(підпис) Панухник О.В.
(прізвище та ініціали)

Тернопіль
2023

ЗАВДАННЯ

АНОТАЦІЯ

Золота Н.П. Формування маркетингової конкурентної стратегії підприємства. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього рівня «Магістр» за спеціальністю 075 «Маркетинг» – Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. – Тернопіль, 2023.

В кваліфікаційній роботі запропоновано комплекс заходів зміцнення конкурентних позицій підприємства «Редакція газети «Підручники і посібники», який передбачає удосконалення програм лояльності до споживачів з матеріальними, економічними та універсальними компонентами, впровадження інноваційних програмних продуктів з метою оптимізації діяльності видавництва та покращення комунікацій зі споживачами, розширення ринків збуту.

Ключові слова: ринок видавничо-поліграфічних послуг, видавництво, книжковий ринок, маркетингова конкурентна стратегія, програми лояльності

SUMMARY

Zolota N.P. Formation of marketing competitive strategy of enterprise – Manuscript.

Research on receiving of Master Degree on a master's degree 075 «Marketing». Ternopil Ivan Puluj National Technical University. – Ternopil, 2023.

The qualification work proposes a set of measures to strengthen the competitive position of the enterprise «Editorial Board of the newspaper» Textbooks and Manuals, "which provides for the improvement of loyalty programs to consumers with material, economic and universal components, the introduction of innovative software products in order to optimize the activities of the publishing house and improve communication with consumers, expand markets.

Key words: publishing and printing services market, publishing, book market, marketing competitive strategy, loyalty programs.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ ТА АБРЕВІАТУР	6
ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	11
1.1. Сутність, значення та класифікація маркетингових конкурентних стратегій	11
1.2. Алгоритм формування маркетингової конкурентної стратегії	19
1.3. Контроль та оцінювання ефективності маркетингової конкурентної стратегії	27
Висновки до розділу 1	34
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РИНКУ ТА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	35
2.1. Огляд тенденцій розвитку ринку видавничо-поліграфічних послуг	35
2.2. Організаційно-економічна характеристика підприємства «Редакція газети «Підручники і посібники»»	43
2.3. Аналіз комплексу маркетингу підприємства	49
Висновки до розділу 2	59
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	61
3.1. Визначення основних напрямів підсилення конкурентних позицій підприємства	61
3.2. Розроблення комплексу маркетингових заходів зміцнення конкурентних позицій	72
Висновки до розділу 3	81
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ	83
Висновки до розділу 4	86
ВИСНОВКИ	87

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	5
ДОДАТКИ	91
	100

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ ТА АБРЕВІАТУР

МКС – маркетингова конкурентна стратегія

КП – конкурентні переваги

МС – маркетингові стратегії

КМЗ – комплекс маркетингових заходів

МТ – маркетингові технології

СК – стратегічний контроль

МД – маркетингова діяльність

ДП – досліджуване підприємство

ВПГ – видавничо-поліграфічна галузь

ПП – поліграфічна продукція

ВПП – видавництво «Підручники і посібники»

ПЛС – програма лояльності до споживача

ВСТУП

Актуальність теми. На сучасному етапі розвитку вітчизняний бізнес зіткнувся з рядом викликів: зatoryжна пандемія, війна, руйнування, релокація бізнесу, відтік кадрів, перебої з енергозабезпеченням, ускладнення логістики, брак ресурсів і це далеко не повний перелік. Кризові явища є переломним моментом як в діяльності окремо взятого підприємства, так і в державі загалом. Саме тому щодня доводиться моніторити ситуацію, коригувати плани, ухвалювати оперативні рішення та визначати стратегічні орієнтири. З метою ефективної протидії переліченим загрозливим факторам підприємству необхідно впроваджувати комплекс маркетингових заходів, що забезпечать здатність протидіяти кризовій ситуації, знешкодити або пом'якшити наслідки та розвиватися. Актуальним є розроблення маркетингової конкурентної стратегії, основним завданням якої є зміцнення конкурентних позицій.

Значний вклад у дослідження проблем ефективності конкурентних стратегій внесли такі науковці, як Абель Д., Армстронг Г., Ансофф І., Балабанова Л., Холод В., Безус П., Залізник З., Белова Т., Божидай І., Войтович С., Потапюк І., Дуброва О., Кендюхов О., Димитрова С., Ковальчук О., Краузе О., Піняк І., Шпилик С., Кустрич Л., Пронько Л., Токар К., Серпухов М., Нестеренко А., Тимонін О., Олійний С. та інші.

Тенденції розвитку ринку видавничих по поліграфічних послуг досліджувались такими науковцями, як: Горлач П., Круглов В., Кузьменко Д., Родіон О., Михайлова О., Палига Є., Босак І., Скакальська В., Шендирук Н., Шендерівська Л., Шпак В., Шпилик С. та інші.

Проте існує ціла низка актуальних проблем у цій сфері, яка потребує подальшого глибокого осмислення та вирішення.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи визначено формування маркетингової конкурентної стратегії.

Виходячи з визначеної мети, у роботі сформульовано та вирішено ряд завдань:

- визначено теоретико-методичні аспекти формування маркетингової конкурентної стратегії підприємства;
- здійснено огляд тенденцій розвитку ринку видавничо-поліграфічних послуг;
- визначено особливості організаційно-економічної діяльності досліджуваного підприємства;
- проведено аналіз результатів маркетингової діяльності підприємства;
- визначено основні напрями підсилення конкурентних позицій підприємства;
- розроблено комплекс маркетингових заходів зміцнення конкурентних позицій підприємства;
- обґрунтовано доцільність впровадження запропонованих заходів;
- здійснено огляд заходів забезпечення на підприємстві охорони праці та безпеки в надзвичайних ситуаціях.

Об'єктом дослідження є маркетингова діяльність підприємства «Редакція газети «Підручники і посібники» в сфері забезпечення конкурентоспроможності, що діє на ринку видавничо-поліграфічних послуг.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти формування маркетингової конкурентної стратегії підприємства.

Методи дослідження. Теоретико-методологічним підґрунтям проведеного дослідження обрано методи систематизації та узагальнення (використано при визначенні сутності понять «маркетингова стратегія», «маркетингова конкурентна стратегія», «лояльність споживачів», «управління лояльністю споживачів» та «клієнтський капітал»; визначення потреб споживачів (клієнтів) видавництва), порівняльного аналізу; використано метод кабінетних досліджень для аналізу вторинної маркетингової інформації щодо моніторингу тенденцій розвитку ринку видавничо-поліграфічних послуг, аналізу ефективності маркетингової діяльності досліджуваного підприємства; використано метод польових маркетингових досліджень – опитування (з метою визначення ставлення споживачів до видавництва, його програм лояльності до і

після впровадження розроблених в кваліфікаційній роботі заходів); аналізу та синтезу (опрацювання клієнтської бази видавництва, формування портрету споживача, обґрунтування необхідності розроблення маркетингових заходів щодо зміцнення конкурентних позицій); PEST-аналіз (аналіз маркетингового середовища видавництва); також з метою визначення стратегії розвитку видавництва використано матричні методи – матриця І. Ансоффа та тривимірна модель Д. Абеля, розрахунок лояльності споживачів здійснено за допомогою індексу клієнтської лояльності NPS.

Наукова новизна обґрунтованих здобувачем тверджень і рекомендацій, що представлено на захист, полягає в наступному:

– за результатами опрацювання авторських трактувань сутності маркетингової стратегії, сформовано такі основні ознаки: орієнтована на довгостроковий період та повинна бути узгоджена з основною метою та місією діяльності компанії; створюється як похідна від генеральної стратегії розвитку компанії, орієнтована на виконання маркетингових цілей; є фундаментом для планування діяльності компанії; повинна базуватися на потребах споживачів; повинна мати адаптивний та динамічний характер, надавати компанії можливість адаптуватися до ринкового середовища та здобути стійкість.

– уточнено тлумачення терміну «маркетингова стратегія» – це модель маркетингової діяльності компанії, що містить комплекс маркетингових заходів, спрямованих на досягнення визначених цілей, орієнтована на довгостроковий період, має динамічний характер та здатність до адаптації в мінливих умовах ринкового середовища;

– визначено як джерело формування конкурентних переваг – набуття управлінських компетентностей підприємством, що здатне забезпечити гнучкість та швидкість в реагуванні на зміни ринкового середовища, розробку ефективних маркетингових заходів протидії у конкурентній боротьбі та забезпечення конкурентоспроможності підприємства;

– сформовано портрет споживача для підприємства «Редакція газети «Підручники і посібники»;

– розроблену комплексну програму лояльності до споживачів досліджуваного підприємства, яка містить економічні, емоційні (психологічні) та універсальні компоненти.

Практичне значення проведеного дослідження полягає в обґрунтуванні зв'язку між орієнтацією діяльності підприємства на задоволення потреб споживачів та досягненням ним стійких конкурентних позицій на ринку.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні положення дослідження розглядалися й обговорювались на II Всеукраїнській науково-практичній Інтернет-конференції «Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі» (м. Тернопіль, ТНТУ, 2023).

Публікації. За результатами дослідження опубліковано 2 публікації загальним обсягом 0,38 др. арк.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається з вступу, 4-ох розділів, висновків, загальним обсягом 90 сторінки основного тексту, а також 1 таблиці і 25 рисунків, списку використаних джерел з 76 позицій і 12 додатків (обсягом 13 сторінок).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, значення та класифікація маркетингових конкурентних стратегій

Забезпечення ефективності діяльності та сталого розвитку економіки України загалом, та господарюючих суб'єктів зокрема, в умовах турбулентності ринкового середовища, напруженої конкурентної боротьби, інтеграції в процес діджиталізації економіки та формування соціальної відповідальності бізнесу потребує зміщення фокусу з оперативного планування на стратегічне, невинну діяльність господарюючих суб'єктів щодо формування та втримання конкурентних переваг (КП), застосування ефективної маркетингової конкурентної стратегії (МКС) і тим самим зміцнення ринкової позиції.

На сучасному етапі розвитку бізнес інтенсифікувався щодо впровадження нових, більш прогресивних, методів менеджменту, просування продукту на ринку, стає більш клієнтоорієнтованим, соціально відповідальним та динамічним.

Питанню формування ефективної маркетингової стратегії (МС) приділяється багато уваги в дослідженнях науковців. Так, на сьогоднішній день в економічній науковій літературі існує доволі багато трактувань дефініції «МС», як в працях вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Розрізняють різні підходи до трактування даного поняття: філософський, програмний, організаційно-управлінський, організаційний, цільовий, структурний, стратегічний, клієнтоорієнтований, через комплекс маркетингу, через потенціал ринку, ресурсний та як модель розвитку.

Прихильниками філософського підходу до трактування дефініції «МС» є Л. В. Балабанова, І. В. Балабанова, В. В. Холод [10], Т. О. Зайчук [21], які

розглядають МС як новітню філософію бізнесу, що спрямована на забезпечення СР бізнесу. Слід зауважити, що, на нашу думку, таке визначення занадто узагальнений і не розкриває сутності та основного призначення МС.

Програмного підходу щодо трактування МС притримуються такі науковці, як С.С. Гаркавенко [16], А. Ф. Павленко, А. В. Войчак [45], О. В. Кендюхов, С. М. Димитрова [25], В. Г. Шинкаренко, А. В. Кузьменко [65] та інші. За даного підходу, дефініція «МС» трактується як генеральна програма або ж план дій підприємства на перспективу з метою досягнення визначених маркетингових цілей. На нашу думку, таке твердження не відповідає дійсності, оскільки МС не є планом дій, вона швидше є орієнтиром розвитку. А от вже в процесі реалізації МС складаються маркетингові плани. Тобто в даному випадку МС визначає пріоритети і принципи діяльності компанії, а вже план конкретизує ці дії.

Розповсюдженням в науковій літературі є підхід, що трактує МС як логічний алгоритм комплексу маркетингових заходів (КМЗ), спрямований на виконання визначених маркетингових завдань. Прихильниками даного підходу є Т.І. Лук'янець [38], О.М. Тимонін та С.С. Олійний [62], Л.А. Мороз та Н.І. Чухрай [40].

Трактування МС як комплексу заходів з метою впливу на рівень попиту і пропозиції на наш погляд не розкриває сутності МС у зв'язку з тим, що в переліку пропонованих заходів відсутні заходи маркетингового спрямування.

Також в науковій літературі зустрічається підхід, що тлумачить МС як комплекс домінуючих принципів для здійснення на ринку орієнтованої на маркетингові цілі ділової активності й досягнення стійкості на ринку. За даного підходу подається доволі нечіткий перелік маркетингових заходів, основну увагу зосереджено на позиції підприємства, без врахування позиції споживача [43, с. 114].

У наукових працях В. Руделіуса, О.М. Азарян, Н.О. Бабенко, О.А. Виноградової [55], С.Я. Войтовича, І.П. Потапюка [15], О.О. Романенко

[54] МС розглядається як засіб досягнення визначених маркетингових цілей компанії.

Наближеним до попереднього є підхід, щодо порівнює МС з системою цілей, такої думки притримуються І. Ансофф [73], О. Уолкер та Х. Бойда [43, с. 114].

Як інструмент для задоволення потреб цільових ринків МС розглядається в наукових працях у межах структурного підходу М.І. Белєвцевим та Л.М. Іваненко [12].

В науковій літературі також розглядається підхід, за якого МС трактується як складова стратегічного управління, його певний функціональний елемент діяльності. Дане тлумачення є доречним, адже саме з формування МС розпочинається процес стратегічного планування.

Опрацювання авторських трактувань сутності МС дає можливість визначити основні ознаки МС:

- орієнтована на довгостроковий період та повинна бути узгоджена з основною метою та місією діяльності компанії;
- створюється як похідна від генеральної стратегії розвитку компанії, орієнтована на виконання маркетингових цілей;
- є фундаментом для планування діяльності компанії;
- повинна базуватися на потребах споживачів;
- повинна мати адаптивний та динамічний характер, надавати компанії можливість адаптуватися до ринкового середовища та здобути стійкість.

Аналіз поданих в науковій літературі тлумачень МС дає можливість сформулювати власне трактування даного терміну. Отже, МС, на нашу думку, це модель МД компанії, що містить КМЗ спрямованих на досягнення визначених цілей, орієнтована на довгостроковий період, має динамічний характер та здатність до адаптації в мінливих умовах ринкового середовища.

Розроблення та впровадження ефективної МС дає можливість компанії зміцнити ринкові позиції, здобути конкурентні переваги. Підтвердження цього

твердження є те, що за твердженням американських дослідників, в структурі загальної стратегії компанії, МС займає частку близько 80% [13].

До основних принципів, яким має відповідати МС слід віднести наступні:

– обґрунтованість – кожне положення МС повинно бути чітко обґрунтованим. Необґрунтованість МС спричиняє обрання невірної вектору розвитку для компанії, не врахування потреб ринку, не врахування можливості адаптації до змін конкурентного середовища, що в кінцевому варіанті призводить до непередбачуваних витрат, недоотримання прибутку, втрат конкурентних позицій та інше;

– прозорість – МС повинна бути чітко, зрозуміло і логічно викладено з метою недопущення її невірної трактування. Прозорість МС спрощує відносини компанії з стейкхолдерами;

– легітимність – загрозою будь-якої програми є можливість негативних наслідків в процесі її реалізації, саме тому МС має орієнтуватися на стейкхолдерів, які зацікавлені в її реалізації, бути зрозумілою і прийнятною;

– підконтрольність – МС повинна бути зрозумілою для сприйняття та для реалізації, містити чіткі критерії реалізації, передбачати оцінювання етапів реалізації;

– логічність – пропонувані рішення повинні бути обґрунтованими, базуватися на ґрунтовному аналізі ситуації.

Для ефективного протистояння конкурентам, формування КП, компанія повинна виявити і оцінити діяльність основних своїх конкурентів і за результатами проведено аналізу сформувані власну МКС.

МКС – це спосіб отримання стійких КП у конкурентній боротьбі.

Слід зазначити, що не існує універсальної МКС, яка б була корисною для будь-якого підприємства, кожне підприємство унікальне і саме тому, формувати МКС необхідно з врахуванням всіх унікальностей підприємства, специфіки галузі, ринку, споживачів, тенденцій конкурентної боротьби. Навіть в структурі одного підприємства може бути розроблено декілька МКС для різних підрозділів або для групи різних товарів.

При класифікації МКС використовують різні ознаки (рис. 1.1):

- відповідно до конкурентних позицій компанії (за А. Літлом);
- відповідно до КП компанії на ринку (за М. Портером);
- відповідно до конкурентних позицій та маркетингових спрямувань компанії (за Ф. Котлером).

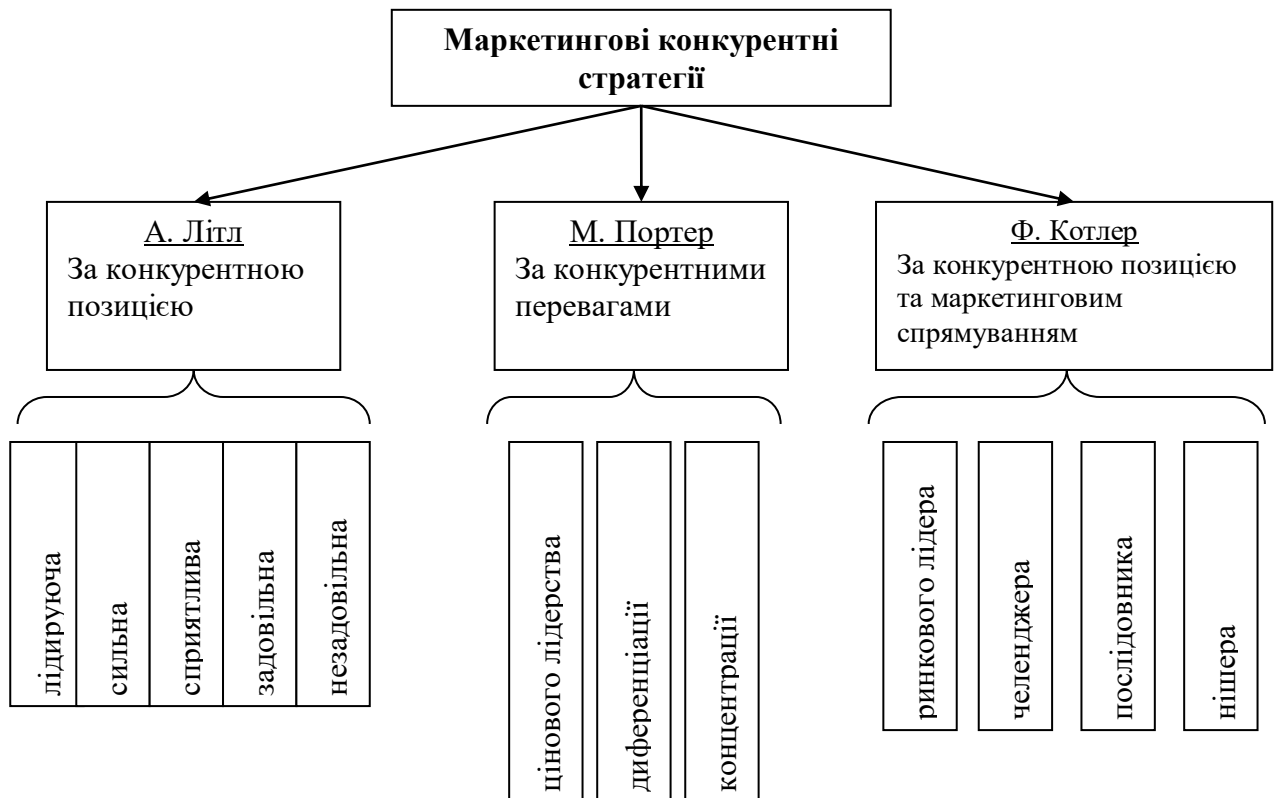


Рис. 1.1. Класифікація маркетингових конкурентних стратегій

Згруповано автором за джерелами [13, с. 101]

А. Літл розглядає МКС відповідно до конкурентних позицій фірми та можливостей їх покращення і виділяє п'ять основних конкурентних позицій компанії на ринку (рис. 1.1).

Основні характеристики конкурентних позицій за А. Літлом:

- Лідуюча – домінуюча позиція – домінуюча позиція на ринку, компанія має широкий вибір стратегічних напрямів розвитку, має вплив на інших учасників ринку;

– Сильна позиція – низький рівень залежності від інших учасників ринку, компанія має значний потенціал для розвитку;

– Сприятлива позиція – компанія має певні КП, які вдало використовуються. Як свідчить практика, зазвичай таку позицію займають ринкові нішери. Компанія займає позицію, що є вищою від середньої та має можливість її покращити.

– Задовільна позиція – компанія має сприятливі можливості для розвитку на певному ринку збуту. Компанія займає позицію, що є нижчою від середньої, можливості щодо покращення теж незначні. Ситуація також ускладнюється тим, що компанія-лідер може її зруйнувати або поглинути.

– Незадовільна позиція – компанія займає незадовільну конкурентну позицію, конкурентно вразлива, можливості щодо покращення становища відсутні.

М. Портер («Стратегія конкуренції», 1980 р.) класифікує МКС відповідно до наявних у компанії КП (див. Додаток А):

– Стратегія цінового лідерства (зниження витрат) – загальна МКС – компанія займає лідируючі позиції в галузі або ж на великому сегменті ринку, орієнтована на економію на витратах, виготовляє масову продукцію. Дана стратегія передбачає скорочення витрат (дешевша сировина, зниження витрат на сервіс, комунікації, дослідження та інше). Цінове лідерство зумовлює певні переваги (відповідно до моделі М. Портера «п'ять сил конкуренції» (рис. 1.2):

а) конкуренції в галузі – завдяки низьким витратам компанія має можливість бути прибутковою навіть тоді, коли конкуренти збиткові;

б) споживачів – «сильні покупці» можуть знизити ціни до рівня цінового лідера, що, відповідно буде загрожувати слабшим компаніям;

в) постачальників – підвищення цін в даному випадку найменше впливає на лідера за витратами;

г) товарів –замінників – поява на ринку таких товарів найменше шкодить лідерам за витратами, вони, у порівнянні з іншими учасниками ринку, мають найбільшу свободу;

д) низькі витрати – формують високі вхідні бар'єри на ринок.

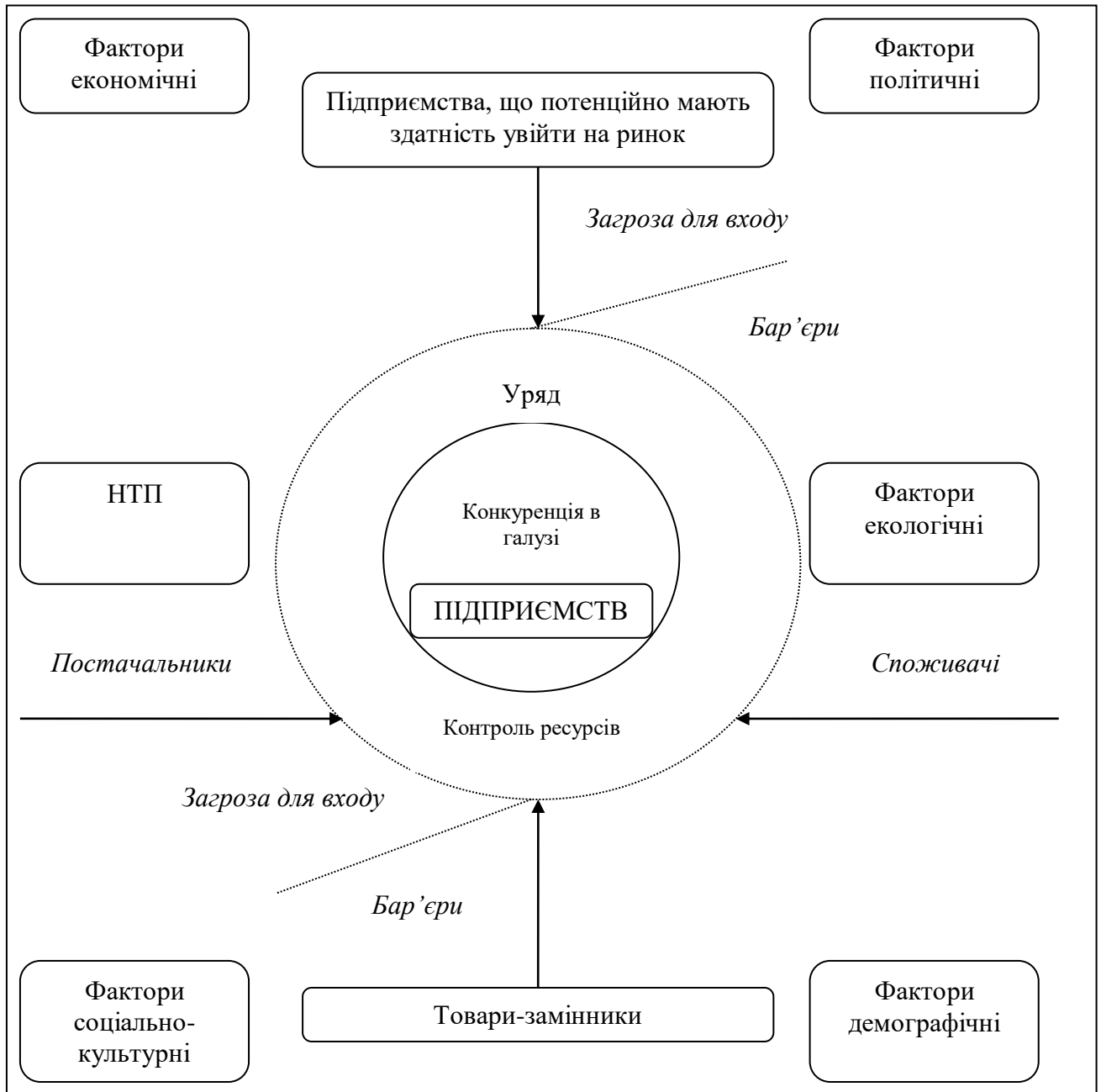


Рис. 1.2. Модель галузевої конкуренції (М. Портер) [27, с. 80]

– Стратегія диференціації – загальна МКС – компанія орієнтована на виготовлення унікального продукту, який є важливим для споживача. Дана стратегія має ряд КП: цінова чутливість споживачів на унікальні товари нижча; прихильність споживачів захищає перед товарами-замінниками та формує вхідні бар'єри для конкурентів. Ризики даної стратегії полягають у наступному: конкурентами може бути повторена унікальність продукту; унікальність

продукту для споживача може бути втрачена через зміну системи цінностей; різниця в ціні між унікальним товаром та товарами-замінниками конкурентів може виявитися для споживача надто високою;

- Стратегія концентрації (фокусування) – загальна МКС – компанія орієнтована на спеціалізацію та концентрацію на певному сегменті ринку. Це може бути концентрація на ціні (лідерство за витратами), концентрація на диференціації або поєднання цих стратегій.

Ф. Котлер пропонує класифікацію МКС з врахуванням її конкурентної позиції та основних маркетингових спрямувань:

- Ринкові лідери – компанії, що займають найбільшу частку ринку;
- Челенджери – компанії, посідають другу або третю ринкову позиції, демонструють швидкі темпи зростання та прагнуть підвищити свою ринкову частку;
- Послідовники – успішні компанії, які орієнтуються на підтримання в незмінному стані та охорону своїх ринкових позицій;
- Нішери – компанії, що діють у порівняно невеликому сегменті ринку, стратегія ринкової ніші.

Стосовно структури ринку відповідно до моделі Ф. Котлера, то умовно прийнявши місткість певного ринку за 100%, частка ринкових лідерів буде орієнтовно 40%, челенджерів – 30%, послідовників – 20% та нішерів – 10% [13, с. 105].

Отже, попри різноманітність загальних МКС, не існує унікальної форми, яку можна було б без змін перейняти і бути успішним на ринку, як кожне підприємство є унікальним, з своїми сильними і слабкими сторонами, загрозами і можливостями, так і кожна МКС повинна бути унікальною, індивідуально розробленою до умов конкретного підприємства та конкретного ринку. Кожна стратегія повинна мати можливість коригуватися, що пов'язано з мінливістю конкурентного середовища, мінливістю економічних та політичних умов, запитів споживачів та дій конкурентів.

1.2. Алгоритм формування маркетингової конкурентної стратегії

Сутність МКС полягає у виваженому виборі методу ведення конкурентної боротьби, а для цього необхідно здійснити ґрунтовний аналіз сильний і слабких сторін в діяльності підприємства, визначити його потенціал, здійснити прогноз розвитку ринку, виявити ринкові загрози та можливості подальшого розвитку підприємства.

Пандемія коронавірусу та повномасштабна війна, як форс мажорні обставини розвитку бізнесу, мали негативний вплив як на економіку України, так і на світову економіку. Більшість українських підприємств сподіваються на майбутнє відновлення ринку та розвиток бізнесу, але вже сьогодні гостро постає питання втримати конкурентні позиції, розвиватися і закривати бізнес. На сьогоднішній день дуже багато підприємств не витримали складнощів, заподіяних війною, і змушені були згорнути бізнес або ж суттєво його скоротити. Але пропри всі складності багато і таких підприємств, особливо мало бізнесу, які знайшли можливості розвитку.

Київською школою економіки (KSE) було проведено дослідження, за результатами якого визначено, що через повномасштабну війну в Україну, за підсумками 2022 р., прямих збитків зазнали щонайменше 109 великих та середніх підприємств різних форм власності, загальна сума збитків, за результатами дослідження, становить 13 млрд. доларів США, з них 9 млрд. доларів США припадає на малий та середній бізнес. Загальні непрямі втрати – 33,1 млрд. доларів США [50].

Також командою Kyivstar business HUB (представники українського бізнесу), визначено, що з початку повномасштабного вторгнення і по сьогоднішній день значної релокації бізнесу серед українських виробників не відбулось, 86% мікрокомпаній, 88% малих компаній, 77% середніх компаній та 79% великих компаній не зміни місцезнаходження. З тих, хто все ж такі перемістив бізнес до більш безпечних регіонів: часткова релокація – 14% припадає на середні та 15% на великі компанії; повна релокація – 2% середніх,

3% мікро та малих, 5% великих компаній. Щодо перевезення бізнесу за кордон, то часткову релокацію здійснили 2% мікро, 3% малих, 6% середніх та 2% великих компаній; повністю перевезли бізнес за кордон 1% мікро та 1% середніх компаній [18].

Попри надскладні умови в країні, особливо на територіях, наближених до лінії фронту, багато українських компаній продовжують працювати та розвиватись.

За даними сервісу Опендатабот після відновлення роботи реєстрів та можливості відкривати власну справу за допомогою е-додатку «Дія» лише за першу добу було зареєстровано понад 1000 нових бізнесі. Вже у вересні 2022 р. було зареєстровано 20100 нових ФОПів, найбільша кількість з яких припадає на м. Київ, другу сходинку посідає Львівщина – 16800, третю – Дніпропетровщина – 159000 нових бізнесів [60].

До початку повномасштабного вторгнення найбільш популярними напрямками відкриття мало бізнесу були «Комп'ютерне програмування, консультування та пов'язана з ними діяльність», війна змінила ситуацію, за результатами 2022 р. перші позиції у відкритті нового малого бізнесу займає сфера роздрібною торгівлі (25,1%), комп'ютерне програмування змістилось на другу сходинку (14,2%), третє місце посідає оптова торгівля (6,2%) та четверте – інформаційні послуги (5,7%) [60].

Війна – це «чорна скриня» – практично не прогнозована рідкісна подія, яке несе руйнівні наслідки. Попри те, війна, як і будь-яка інша критична ситуація, перевіряє «на міцність», сприяє народженню нестандартних рішень, і інколи бізнес, який довгий час знаходився в такій собі «зоні комфорту», все його влаштувало, опинившись в критичній ситуації починає пошук рішень до виживання і розвитку, і доволі часто такі рішення бувають просто геніальними.

Отже, на сучасному етапі розвитку, в наслідок надскладних умов для розвитку бізнесу, як ніколи гостро постає питання розроблення та впровадження ефективної, адаптованої під умови сьогодення, МКС.

Для формування МКС необхідно визначитись з маркетинговими технологіями (МТ) (рис. 1.3).

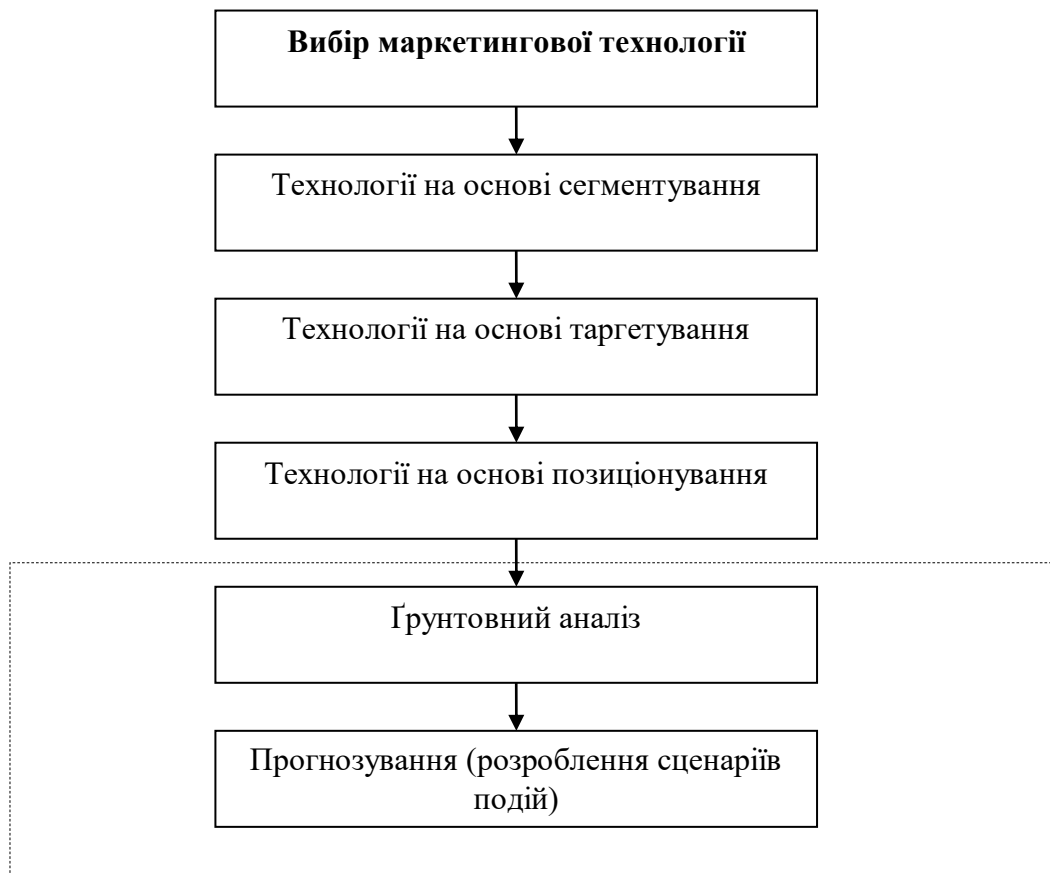


Рис. 1.3. Маркетингові технології, що використовуються для формування МКС

Систематизовано автором за джерелом [57]

Для формування МКС насамперед необхідно визначитись з МТ. Розглянемо технології, подані на рис. 1.3. більш детально.

МТ на основі сегментування є найбільш значимою, оскільки здебільшого саме за її результатами формується весь комплекс маркетингу. Сутність сегментування полягає в тому, що кожен продукт має цінність для свого сегменту, тобто відбувається групування споживачів за різними ознаками. Для здійснення якісного сегментування необхідно чітко усвідомити що ми виробляємо і для кого. Кожна цільова аудиторія, яка може відрізнитися за

віком, статтю, за купівельною спроможністю, за способом життя, за географічним принципом і багато іншого, має свої вимоги до продукту і по різному реагує на маркетингові заходи. Саме тому необхідно чітко розуміти з ким ми будемо працювати, що ми можемо їм запропонувати і як це зробити найбільш ефективно. Якісно здійснене сегментування дає можливість повноцінно охопити цільову аудиторію, запропонувати комплекс маркетингу саме для цієї аудиторії, не витратити зайві кошти на аудиторію, яка є слабо орієнтованою на наш продукт і корисний ефект від якої буде мінімальним. Підприємство в своїй маркетинговій діяльності може орієнтуватися на декілька сегментів ринку. На кожен групу продуктів або напрям діяльності може бути здійснене окреме сегментування і обрана окрема цільова аудиторія.

МТ на основі таргетування. Зазначимо, що таргетинг – це МС, за допомогою якої компанія визначає який контент потрібен для тієї чи іншої аудиторії, тобто таргетування здійснюється на основі виділених сегментів. Стратегію таргетування інакше ще називають мультисегментним маркетингом, основною метою якого є максимально детальний збір інформації про цільову аудиторію та враховуючи характеристики аудиторії розробити рекламу, яка буде найбільш якісно сприйнята цією аудиторією та буде конвертувати максимальну кількість лідів. Отже, таргетинг, це знаходження цільової аудиторії через мережу Інтернет, а саме через проявлення інтересу до певних товарів і послуг, з оцінкою власного бюджету.

Науковцями доведено, що таргетинг є значно ефективнішим за масовий маркетинг, адже він має цільове призначення, розробляється під вимоги конкретної аудиторії, акцентується на персоні споживача.

Розрізняють демографічний, географічний, психологічний та поведінковий таргетинг.

Найпоширенішим в усіх маркетингових нішах є демографічний таргетинг, який по суті є базою цільового маркетингу [61].

Технологія комунікування з покупцями, що вже мали досвід покупки нашого продукту, має назву ретаргетинг.

Відповідно до даних соцмережі Facebook Україна посідає десяту сходинку поміж європейських країн-користувачів таргетингової технології. У зв'язку з популярністю даної технології та значним корисним ефектом для виробника з січня 2022 р. на неї введено податок, ПДВ.

Міжнародною асоціацією маркетингових ініціатив (МАМІ) було проведено дослідження популярності сучасних МТ в Україні за період 2017-2021 рр., було також здійснено прогноз на 2022 р., але ми його не будемо використовувати, бо в силу початку повномасштабної війни він наразі є таким, що не відповідає ситуації (рис. 1.4).

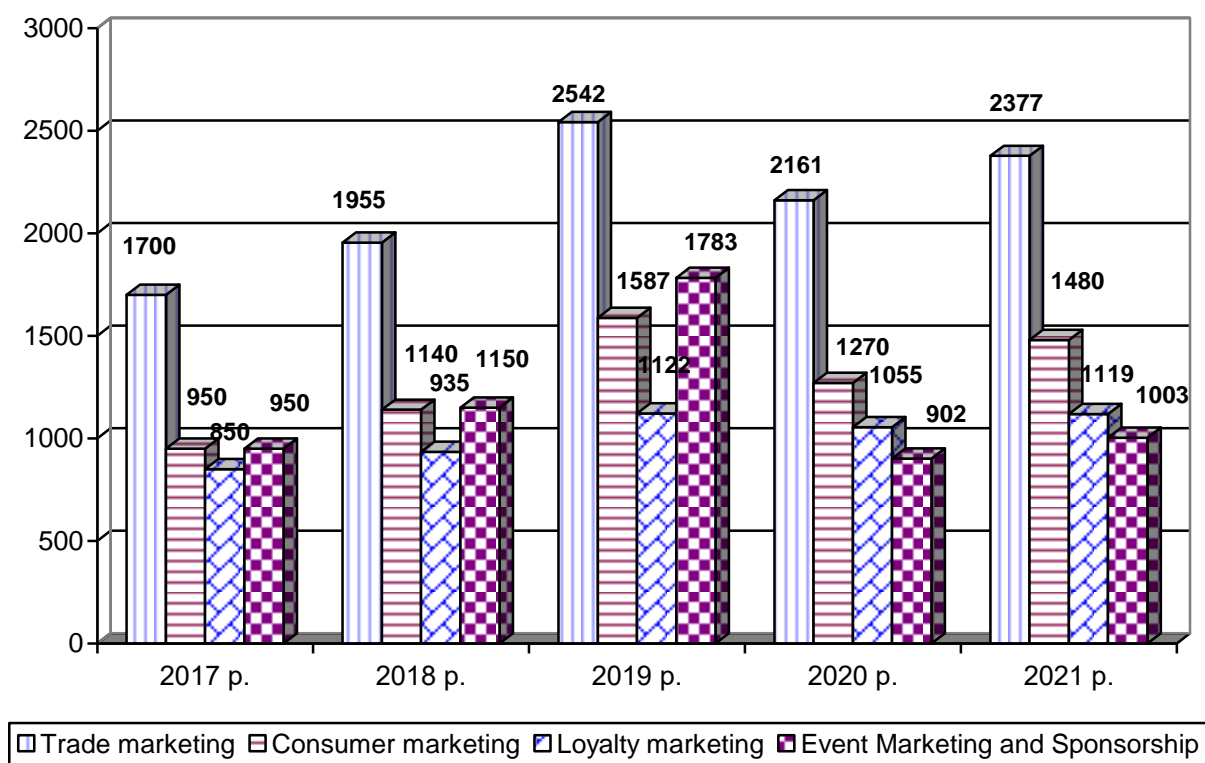


Рис. 1.4. Динаміка розвитку МТ в Україні, 2017-2021 рр. [57]

Отже, відповідно до результатів дослідження, відображених за допомогою діаграми (рис. 1.4), таргетингові МТ є популярними в Україні і динамічно розвиваються.

Важливе значення для успішності бізнесу має вдале позиціонування. Узагальнення наукової думки щодо дефініції позиціонування дало можливість визначити наступні особливості:

– позиціонування є швидше довгостроковою МС, ніж короткостроковою тактикою (тобто потребує врахування прогнозу розвитку сегменту). Обрані для позиціонування позиції мають бути стійкими, захищеними з врахуванням динаміки розвитку;

– даний процес відбувається, у першу чергу, у свідомості споживача, тобто це те, як споживач сприймає компанію та її продукт;

– позиціонування завжди базується на вигоді, яку отримує споживач, споживаючи продукт компанії, або ж діловий партнер від співпраці з компанією;

– позиція одного і того ж продукту в уявленні різних покупців може суттєво відрізнятися і це необхідно враховувати.

Завжди слід пам'ятати, що позиціонування є відносним, тобто позиція продукту (компанії) у свідомості споживача формується завжди в результаті порівняння з конкуруючими продуктами (компаніями). Саме тому для успішного позиціонування необхідно знайти можливість вигідно виділитися на фоні конкурентів.

Процес позиціонування є невід'ємним від диференціації, яка передбачає виділення таких властивостей продукту (послуги, іміджу торгової марки чи компанії), які б вигідно відрізняли його від конкурентів. Тобто основою дивергенції є чинники, які підвищують цінність продукту для споживача, у тому числі й його психологічного задоволення.

Для якісного позиціонування необхідно вдало підібрати критерії класифікації стратегій диференціації. На нашу думку, найбільш вдалими будуть наступні критерії:

1) Позиціонування за виробником:

А) на основі іміджу:

– компанії – слід робити акцент на інноваційності, соціальній відповідальності та соціальній активності, лідерських характеристиках, відкритості та прозорості бізнесу;

– торгової марки – акцент на престижності, унікальності або можливості масового користування;

– персоналу – професіоналізм, компетентність, постійне підвищення кваліфікації, володіння сучасними технологіями, миттєве і гнучке реагування на запити споживачів, ввічливість у спілкуванні зі споживачами та діловими партнерами, комунікабельність тощо.

Б) на основі підходу до взаємодії зі споживачами – індивідуальний; груповий; масовий, самообслуговування;

В) за походженням:

– за місцем виробництва – локальність виробництва (даний продукт виробляється і реалізується лише в певному регіоні); унікальність (продукт є унікальним для даного регіону); підтримання вітчизняного виробника (патріотизм);

– за культурними цінностями притаманними для певного регіону;

Г) за історією розвитку – визначні події започаткування і розвитку бізнесу; значний досвід на ринку; стрімкий розвиток новоствореного бізнесу;

Д) за атрибутами – наголос на розмірі бізнесу; значні виробничі потужності, потенціал; значні економічні, виробничі і соціальні досягнення.

2) Позиціонування за споживачем:

А) за цільовою аудиторією – за гендерною ознакою, за віком, за рівнем доходів, за родом занять тощо;

Б) за способом життя;

В) за цінностями від споживання продукту (вигодами);

Г) за емоційно складовою – позиціонування за позитивними або негативними емоціями;

3) Позиціонування за товаром:

- за технологічними особливостями виготовлення продукту – без шкідливих домішок, екологічно чистий продукт, інноваційність технологій, «ручна робота», стародавні рецепти та інше;

- за функціональними характеристиками продукту – можливість заощадження (енергозберігаючі технології, значна ефективність і потрібно менше продукту для досягнення необхідного ефекту), безпечність для здоров'я та навколишнього середовища; лікувальний ефект; простота у використанні (монтажі) тощо;

- позиціонування за ціною – високі / низькі ціни, оптимальне співвідношення ціна/якість;

- за способом використання;

- за показниками якості – висока якість; належна якість за доступною ціною; найнижчі ціни за прийнятну якість та інше;

- з прив'язкою до певних дат – новорічні товари, літні для відпочинку, до 1 вересня, до Дня народження, весільна продукція, продукція для новонароджених тощо;

4) Позиціонування за сервісом та інше.

Застосовувати надто багато критеріїв при позиціонуванні є недоцільним, за результатами досліджень доведено, що відповідно до законів психофізіологічного сприйняття надмірне подрібнення не сприймається споживачем, що призведе до надмірного витрачання часу, зусиль та коштів [48, с. 18].

На сучасному етапі розвитку ринкове позиціонування є одним з найбільш ефективних методів конкурентної боротьби на споживчих ринках. Для забезпечення вдалого позиціонування необхідно використовувати релевантні стратегії, які дозволять сфокусовано розмістити продукт на ринку та у свідомості споживачів (цільової аудиторії).

Класифікувати стратегії позиціонування можна за різними ознаками. О. Зозульов пропонує наступний варіант класифікації стратегій позиціонування [22, с. 2]:

- за рівнем позиціонування;
- за об'єктом, відносно якого відбувається диференціація;
- по відношенню до марок-конкурентів;
- за розміщенням у товарній категорії;
- за розміщенням відносно існуючих марок;
- типом властивостей товару, на які спирається позиціонування;
- за кількістю обраних позицій;
- за етапністю позиціонування;
- по відношенню до існуючої ринкової позиції.

Процес формування МКС повинен бути комплексним і завершеним. Алгоритм розроблення МКС подано в Додатку Б.

Важливою умовою забезпечення успішності діяльності підприємства є індивідуальний підхід до кожної стратегічної зони господарювання (якщо таких більше ніж одна і підприємство не використовує масовий маркетинг). дане завдання є складним і трудомістким, оскільки потребує ґрунтовного аналізу забезпеченості виробничими та матеріально-технічними ресурсами всіх стратегічних зон господарювання; кадрове забезпечення та кадровий потенціал; визначення ефективності виробничої діяльності, визначення конкурентоспроможності продукції тощо.

1.3. Контроль та оцінювання ефективності маркетингової конкурентної стратегії

Контрольна функція належить до основних за будь-якого типу управління.

Завданням стратегічного контролю (СК) є аналіз та оцінювання проходження процесу стратегічного управління, досягнення визначених цілей та виконання обраної стратегії за допомогою встановлення стійкого зворотного зв'язку.

Метою СК є вчасне виявлення проблеми, розроблення заходів щодо коригування плану реалізації стратегії, не допущення виникнення кризових ситуацій на підприємстві.

Необхідність здійснення СК обумовлена також мінливістю ринку, зміни ринкового середовища подекуди дуже важко, а інколи і неможливо, передбачати, а тим більше забезпечити вчасну реакцію на них. Отже, основним завданням СК є забезпечення максимальної тотожності фактичних і запланованих результатів.

За допомогою СК на кожному етапі реалізації стратегії визначається чи є можливість і доцільність надалі реалізовувати обрану стратегію, чи є потреба в коригуванні запланованих заходів.

Також до завдання СК, що демонструє взаємозв'язок СК із стратегічним плануванням та реалізацією МКС є:

- визначення цілей підприємства (в кількісних і якісних показниках);
- моніторинг процесу виконання планів, перевірка прийнятих стратегічних рішень на відповідність чинному законодавству, місії, візії, цілям та завданням підприємства;
- здійснення СК за визначеним переліком показників;
- ґрунтовний аналіз отриманих результатів;
- визначення відхилення фактичних показників від запланованих, визначення причин таких відхилень;
- виявлення критичних зон, як внутрішніх, так і зовнішніх;
- систематизація отриманих результатів, формування внутрішніх інформаційних систем для оперативного прийняття управлінських рішень;
- виявлення можливостей розвитку та внесення відповідних коригування до МКС.

Сутність змістовних компонентів СК подано в Додатку В.

До основних питань маркетингового контролю слід віднести наступні:

- чи досягнуто визначених цілей?
- якщо ні, то яка причина?

– які необхідно внести зміни для того, щоб досягти виконання визначених цілей?

За маркетинговим підходом в науковій літературі розрізняють наступні види контролю:

– оперативний контроль прибутковості – передбачає контроль грошових потоків, їх кількість і призначення. Даний контроль реалізують інспектори з маркетингу: оцінюється прибутковість підприємства за товарами (послугами); в територіальному аспекті; за покупцями та ринковими сегментами; за збутовими каналами та обсягами замовлень та інше;

– контроль ефективності – оцінювання ефективності витрат коштів здійснюється за всіма складовими комплексу маркетингу. Даний вид контролю проводять маркетингові інспектори;

– тактичний контроль (щорічний контроль планів) – визначення відхилень між реальними та запланованими показниками.

До функціональних складових СК належать:

– контроль розроблення МС – моніторинг зовнішнього середовища підприємства та власного ресурсного потенціалу;

– контроль реалізації МС – контроль відхилень від запланованих показників з визначенням причини таких відхилень;

– контроль проявлення та розвитку кризових ситуацій – орієнтований на раннє виявлення та попередження кризових ситуацій на підприємстві.

При оцінюванні стратегічної програми маркетингу використовують наступні інструменти:

– оцінювання ефективності маркетингу;

– здійснення маркетингового аудиту – передбачає ґрунтовний та незалежний аналіз результатів маркетингової діяльності (МД) підприємства, який здійснюється з певною періодичністю. Метою здійснення маркетингового аудиту є визначення проблемних питань та розроблення рекомендації щодо покращення ефективності МД підприємства;

– оцінювання якості маркетингу;

– оцінювання рівня соціальної відповідальності підприємства.

В науковій літературі пропонується розрізняти три види СК:

1) СК передумов формування МС – постійний контроль передумов формування МС, оцінювання рівня ризикованості тих чинників, які знаходяться поза зоною впливу підприємстві і, відповідно, не були і не могли бути враховані під час розроблення МС;

2) СК реалізації МС – контроль здійснюється за наперед визначеними параметрами та у певний період виконання стратегічних проєктів, планів та програм. Передбачає визначення слабких місць та вчасне коригування;

3) Стратегічний нагляд є комбінованою формою контролю та поєднує дві попередні форми контролю.

На практиці не існує єдиного стандарту здійснення СК, кожне підприємство індивідуально визначає його процедуру. Наведемо класичний алгоритм здійснення СК (рис. 1.5).

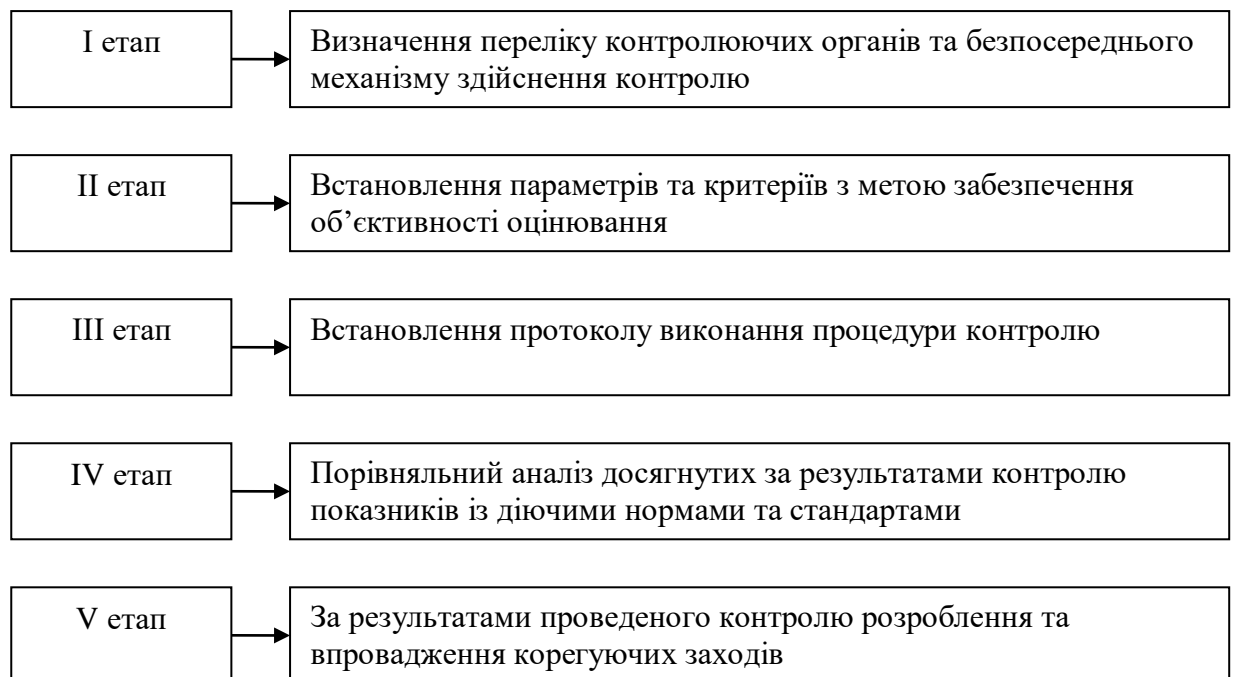


Рис. 1.5. Алгоритм здійснення СК [47, с. 189]

Для забезпечення об'єктивності та ефективності СК він, в обов'язковому порядку, повинен бути «прив'язаний» до поточного та стратегічного планування.

Оцінювання ефективності МД в довгостроковій перспективі передбачає аналіз досягнутих визначених у МС цілей, визначення рівня відхилення запланованих і реальних показників, визначення ефективності витрат (співставлення обсягів витрат та отриманого результату).

Особливостями оцінювання ефективності МД в довгостроковій перспективі є врахування динаміки показників (часового аспекту), визначення причинного зв'язку щодо результатів діяльності та факторів, що чинять вплив на отримання таких результатів. У процесі впровадження МС необхідно відслідковувати проміжні результати, моніторити маркетингове середовище і відстежувати його зміни. Слід зауважити, що в умовах сьогодення, ринкове середовище є надзвичайно мінливим і часто непередбачуваним, зміни ринкового середовища стаються швидше, ніж керівництво підприємства встигає їх виявити і відреагувати. Тому моніторинг зовнішнього середовища є надважливим з метою виявлення на ранніх етапах ознак настання кризових явищ, розроблення комплексу заходів щодо їх попередження, або пом'якшення або впровадження комплексу антикризових заходів.

Алгоритм оцінювання ефективності МС класично описується в трьох етапах (рис. 1.6). але слід зауважити, що ці етапи не є універсальними, кожне підприємство розробляє власну процедуру оцінювання ефективності МС, яка є адаптованою до умов ринку, кваліфікації аналітиків та специфіки діяльності самого підприємства.

На першому етапі оцінювання ефективності МС необхідно чітко визначити маркетингові цілі, визначити в чому саме для підприємства визначається ефективність МС. Тобто потрібно враховувати цілі МС та те, наскільки вони досягнуті, скільки підприємство витратило ресурсів для досягнення даних цілей, наскільки рентабельним було чи буде досягнення таких цілей.

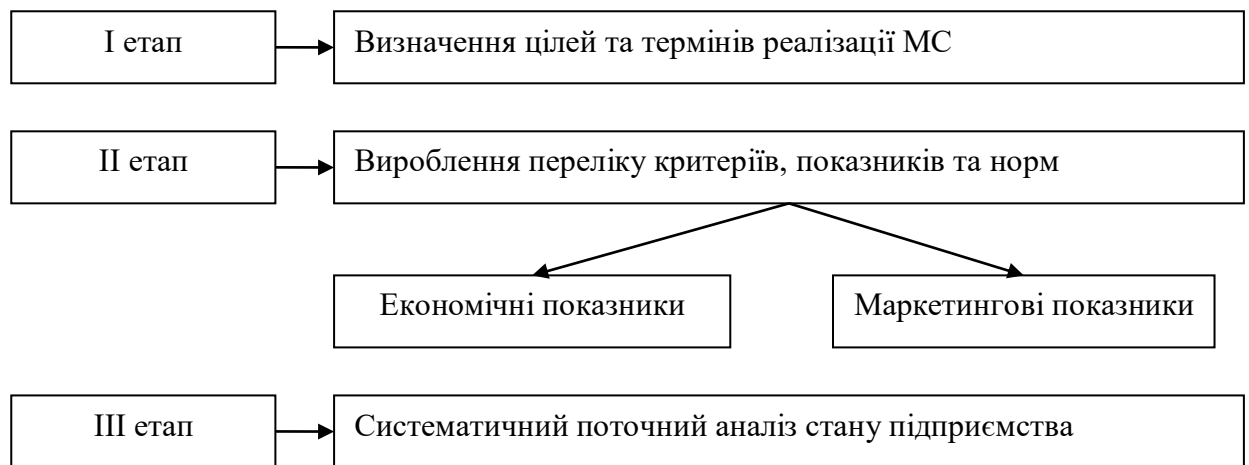


Рис. 1.6. Алгоритм проведення оцінювання ефективності МС [47, с. 191]

Сутність МС полягає у виборі певних продуктів (послуг) та визначенні ринків, на які вони будуть просуватися, з метою досягнення окресленого результату розробляється комплекс маркетингових заходів, за допомогою якого має бути досягнуто визначену у МС мету. Показники для оцінювання ефективності МКС розробляються саме з врахуванням визначених в цій стратегії цілей, тому що саме ефективність їх досягнення потрібно оцінити, такими показниками зокрема можуть бути: темпи зростання частки ринку досліджуваного підприємства (ДП) у порівнянні з аналогічним показником основного конкурента; зростання прибутковості ДП у порівнянні з витратами на впровадження визначених в МКС заходів; зростання обсягів реалізації продукції; зростання лояльності споживачів тощо.

На другому етапі формується набір показників для визначення ефективності МД, обчислюється прогнозні показники по роках, зазначені прогнозні показники є орієнтиром досягнення ефективності провадження МКС. Сформований набір показників для оцінювання ефективності є інформаційною базою, за допомогою якою можна проаналізувати прийнятність отримуваних результатів на етапах впровадження МКС. При виборі показників для оцінювання необхідно враховувати особливості діяльності ДП та оцінювати їх значення до початку впровадження МКС, під час (на кожному з етапів) і за

результатами впровадження. Рекомендується розмежовувати кількісні і якісні показники, економічні і маркетингові. Економічні показники слугують для оцінювання, наприклад, фондоддачі, рентабельності, прибутковості, дохідності, економічності використання ресурсів та інше. Маркетингові показники слугують для оцінювання ефективності окремих маркетингових заходів та загалом МД [74, с. 87].

Також доцільно передбачити показники для оцінювання ефективності окремих складових МД: асортименту та номенклатури продукції, цінової та комунікаційної складової, ефективності розподілу продукції. Необхідним є аналіз як внутрішнього та зовнішнього середовища ДП. На сучасних умовах розвитку умови господарювання (як внутрішні, так і зовнішні) є надзвичайно мінливими, доволі часто непередбачуваними, тому для запобігання настанню негативних наслідків діяльності ДП, необхідно невідпинно моніторити бізнес-середовище, а вразі виявлення загрозливих факторів – розробляти комплекс заходів протидії.

На третьому етапі «Систематичний аналіз поточного стану підприємства» передбачається аналіз внутрішньої інформації ДП, це може бути бухгалтерська звітність, порівняння поточних показників розвитку в динаміці. Тобто здійснюється аналіз результатів за певний проміжок часу, отримані показники порівнюються щодо тенденцій зростання /зниження та з плановими показниками. Якщо, при оцінюванні показників є позитивна динаміка, скорочуються (відсутні) відхилення від запланованих значень, впроваджувана стратегія є ефективною, або ж необхідно здійснити незначне коригування. Якщо ж спостерігається значне відхилення показників в негативному значенні, потрібно визначити причину і, або здійснити коригування стратегії, або ж припинити впровадження даної стратегії, бо вона є збитковою. В такому разі необхідно здійснити ґрунтовний аналіз з пошуку причин таких відхилень, визначити прорахунки в даній стратегії, здійснити роботу над помилками та врахувати висновки при розробленні оновленої стратегії.

Висновки до Розділу 1

Підсумовуючи опрацьований розділ слід зазначити, що не існує універсальної МКС, яка б була прийнятною для будь-якого підприємства. Як кожне підприємством є унікальним в своєму роді, так і кожна МС повинна бути унікальною, такою що враховує особливості ринку діяльності підприємства, потенціал підприємства, кадрове забезпечення, сировинну базу, особливості ринку збуту та запитів споживачів, специфічні характеристики продукту, маркетингове спрямування та багато іншого.

Для розроблення ефективної МКС необхідним є дотримання певного алгоритму, там на першому етапі обов'язковим є проведення ґрунтовного комплексного аналізу маркетингового середовища ДП, внутрішнього і зовнішнього. При цьому визначити показники, які повинно бути проаналізовано, показники необхідно аналізувати в динаміці, визначаючи тенденції зростання або зниження, причини такої динаміки, порівнювати їх з основними конкурентами або загальногалузевими тенденціями. На підставі отриманих результатів аналізу показників можна приступати до формування МКС. Насамперед необхідно визначитись з тим, який результат ми плануємо отримати за результатами впровадження даної стратегії. Потрібно чітко сформулювати місію діяльності ДП, візію, цінності та цілі реалізації стратегії. В науковій літературі розрізняють щонайменше три спрямування формування МКС: за конкурентною позицією, за КП, комплексна (за конкурентною позицією та маркетинговим спрямуванням). Отже, кожне підприємство, з врахуванням результатів аналізу маркетингового середовища, місією підприємства та визначеними цілями МКС обирає фокус стратегії. Для забезпечення запланованого результату від впровадження МКС необхідно систематично здійснювати контроль та оцінювання процесу впровадження.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РИНКУ ТА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Огляд тенденцій розвитку ринку видавничо-поліграфічних послуг

Видавничо-поліграфічна промисловість посідає вагомe місце в економіці України і характеризується високим рівнем конкуренції. Але слід зауважити, що на сьогоднішній день традиційна поліграфія має дещо негативну динаміку, що обумовлено впровадженням цифрової економіки та зростанням популярності цифрових видань.

Негативними тенденціями галузі є той факт, що щорічно кількість підприємств видавничо-поліграфічної галузі (ВПП) скорочується в середньому на 10%, темпи скорочення обсягів замовлень становлять 5-10%, а найбільшими темпами скорочуються обсяги реалізації періодичних видань.

Офіційна статистика свідчить про зростання обсягів реалізованої поліграфічної продукції (ПП) за вартісними показниками протягом останніх 10 років у 1,9 разів, але насправді це пояснюється подорожчанням вартості ПП в результаті значних темпів інфляції.

Попри всі негаразди ВПП розвивається, більшість виробничих процесів автоматизовано, що сприяє зростанню швидкості друку, зменшенню обсягів браку, знижується матеріаломісткість ВПП, натомість зростає матеріаловіддача, здійснюється автоматизований контроль якості готової продукції, що суттєво зменшує потребу у трудових ресурсах [35].

Структура ВПП представлена видавцями журналів, державних і приватних газет, видавництвами і друкарнями. Станом на 05.05.2022 р. у Державному реєстрі видавців було зареєстровано 7964 суб'єкти видавничої справи, з яких 6004 є юридичними особами і 1983 – фізичними особами.

Кількість суб'єктів ВПП за областями станом на 01.01.2022 р. подано в рис. 2.1. Найбільша кількість суб'єктів ВПП була зосереджена у м. Київ (3148),

Харківській області (956), Дніпропетровській області (417), в Тернопільській області зареєстровано 117 суб'єктів ВПП.

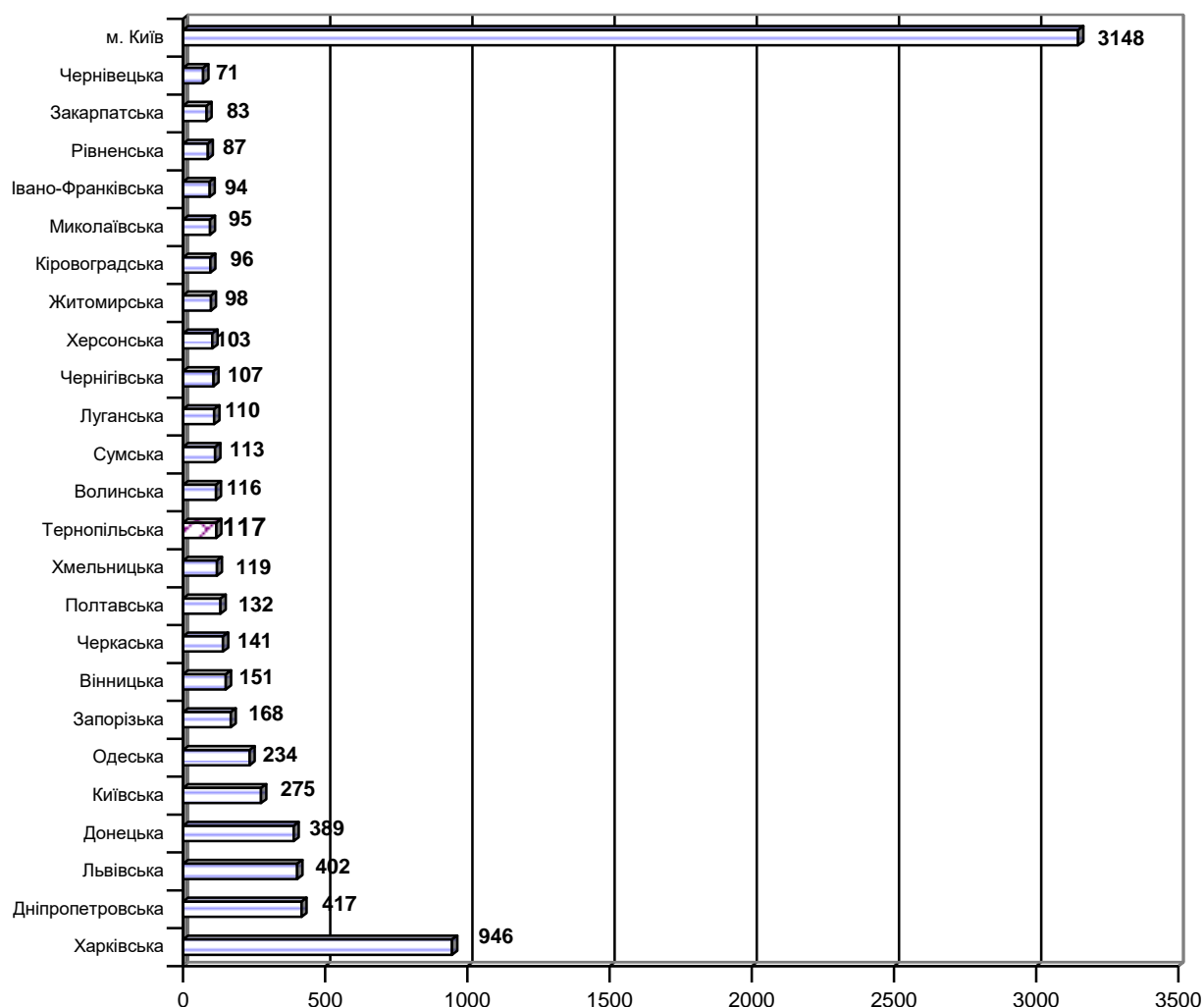


Рис. 2.1. Кількість суб'єктів ВПП за областями України станом на 01.01.2022 р.

Сформовано автором за джерелом [35; 63]

В сучасних умовах на розвиток ВПП негативний вплив справляють такі фактори:

- тривала пандемія коронавірусу;
- повномасштабне вторгнення рф на територію України, окупація значної частини території, значна частина знаходиться в районах активних бойових дій,

значні руйнування інфраструктури та бізнесу, порушення логістики, значне зростання цін на сировину, електроенергію, відтік робочої сили (внутрішні переміщення, виїзд за кордон);

- значний рівень конкуренції на ринку ВПГ;
- недосконалість нормативно-правового регулювання;
- значне фіскальне навантаження;
- значна частка застарілого обладнання;
- зниження фінансової спроможності суб'єктів ВПГ, зниження купівельної спроможності споживачів;
- зростання популярності електронних видань;
- зниження культури читання;
- тощо.

На сьогоднішній день гостро стоїть питання переобладнання ВПГ, що ускладнено війною, оскільки нові виробничі технології майже повністю залежать від імпорту устаткування. Україна має власний потенціал виготовлення такого устаткування, але він наразі не використовується.

ВПГ значною мірою залежить від імпорту сировини, матеріалів та устаткування. Зростання собівартості поліграфічної продукції спричиняє зменшення обсягів її реалізації.

Для сучасної ВПГ характерними ряд ознак: диверсифікація виробництва, більшість підприємств галузі поєднує два і більше видів діяльності; в структурі ПП зростає частка упаковки, рекламної поліграфії; розвиток ПП потребує оновлення виробничих фондів, імпорту сировини, впровадження діджиталізації процесу виробництва ПП.

За 2021 р. роздрібний товарообіг книжок, журналів та газет згідно даних Держкомстату становив 36,7 млн. грн., у 2020 р. цей показник становив 31,9 млн. грн. [44].

За час повномасштабного вторгнення від наслідків війни постраждало чимало видавництв і книгарень, на сході та півдні країни, де книгарні найбільше потрібні, вони закриваються через високу оренду і збитковість.

Щоправда відкриваються і нові книгарні, але в загальній статистиці на одну відкриту книгарню припадає чотири-п'ять закритих. За офіційною статистикою, 350 бібліотек розбомблено, всі бібліотеки і книгарні, які були на окупованих територіях, розграбовані [33].

Позитивними тенденціями ВПП є відмова від співпраці з російськими авторами та видавництвами, відмова від друку ПП російською мовою, спостерігається зростання попиту на українських авторів, на сьогоднішній день, попри всі негаразди, більшість видавництв України все ж таки працюють, деякі з них дистанційно, деякі видавництва здійснили релокацію бізнесу (часткову або повну) і продовжують розвиватися в більш безпечних регіонах.

Значні проблеми створюють руйнування інфраструктури, що спричиняє перебої з постачанням електроенергії і відповідно постає питання або простоїв у виробництві, або ж придбання дорого вартісних генераторів.

На сьогоднішній день у ВПП виникають проблеми не лише з перебоями постачання електроенергії, орендою приміщень та браком коштів, які можна було б спрямовувати на розвиток бізнесу. Значних проблем завдає нестача кадрів, такі тенденції є характерними для всіх сфер бізнесу, частина працівників виїхали за кордон у пошуку більш безпечного місця проживання, частина, з територій наближених до лінії фронту або окупованих території здійснили переїзд в межах України, внутрішнє переміщення, а частина вступила до лав ЗСУ і боронить нашу країну.

Вітчизняний ринок ВПП розглядається як складова гуманітарної безпеки України, від його розвитку залежить реалізація таких завдань, як національна консолідація, модернізація, розвиток української культури, актуалізація людського потенціалу тощо [41].

З огляду на гібридний характер війни, що веде проти України РФ, розвиток ВПП є надзвичайно важливим, адже читання літератури національною мовою зближує людей навколо спільної національної ідеї, формується солідарність навколо спільних тем та бачень, формується політична культура, визначаються лідери думок. На сучасному етапі розвитку надзвичайно важливо

об'єднати суспільство нашої країни, об'єднати Схід і Захід, усунути мовні протиріччя і саме легше це зробити через літературу. Дуже багато людей на сьогоднішній день не знає, або погано знає історію творення української державності, не розуміє національної ідеї і саме це дозволяє російським пропагандистам просувати проросійські наративи з метою розколу суспільства.

Українська література є інструментом поширення української мови, розвитку національної культури, патріотичного виховання дітей і молоді, підвищення інтелектуального рівня нації.

Довідково слід зазначити, що у 2013 р. Українською асоціацією книговидавців і книго розповсюджувачів були оприлюднені результати дослідження, відповідно до якого російська книга на той момент займала 73-75% ринку, а українська лише 20-23% [41]. На сьогоднішній день ситуація змінилась на протилежну і має позитивну динаміку витіснення російськомовних видань.

Позитивним для розвитку ВПП було створення у 2016 р. відповідно до ЗУ «Про державну підтримку книговидавничої справи в Україні» Українського інституту книги, метою діяльності якого визначено: підтримка ВПП; популяризація культури читання; популяризація української літератури у світі; стимулювання перекладацької діяльності [1].

З метою визначення факторів впливу на ВПП здійснено PEST-аналіз маркетингового середовища ВПП, результати якого відображено у Додатку Д.

На сучасному етапі розвитку для переважної частини підприємств ВПП характерним є зниження ділової активності, рентабельності виробництва, значне погіршення фінансового стану тощо.

ВПП має значну залежність від кон'юнктури ринку, ця обставина потребує постійного моніторингу ринку та розроблення гнучкого механізму реагування на виявлені зміни. Ситуація в ВПП ускладнена також світовою економічною кризою, яка не оминула жодної галузі національної економіки.

Сучасна ВПП представлена підприємствами різних організаційно-правових форм та типів з активним впровадженням елементів автоматизації

виробництва. Специфікою підприємств ВПГ є високий рівень соціальної відповідальності, що обумовлено характером продукції.

Відсутність з боку держави реальної підтримки ВПГ призводить до ускладнення шляхів розвитку, більшості підприємств галузі неналежний рівень фінансово мотивування працівників до сумлінної праці (низький рівень заробітної плати), більшість підприємств потребують модернізації, оновлення виробничих фондів, впровадження сучасних технологій, придбання сучасного обладнання. Рівень інвестування в розвиток галузі сьогодні надзвичайно низький, обсяги збуту продукції теж знижуються через зниження культури читання, значного подорожчання продукції, що робить її для кінцевого споживача доволі часто прийнятною за ціною, зниження народжуваності призводить до зниження кількості учнів в навчальних закладах, які у підприємств ВПГ закупляють навчальну літературу (відповідно суттєво знизилася обсяги закупівлі навчальної літератури). Зростання популярності електронних книг теж справляє негативний вплив на розвитку ВПГ. Також суттєво знизилася популярність друкованих засобів масової інформації (газети, журнали), значна частина друкованих ЗМІ перейшла в електронний формат. Таєі негативні тенденції провокують погіршення показників діяльності підприємств ВПГ.

Негативний вплив на розвиток ВПГ має також неналагоджене в Україні виробництво друкарсько-обробного устаткування та більшості витратних матеріалів для виготовлення ПП: фарб, клеїв, друкарських пластин, плівок, лаків та іншого. В результаті розвиток ВПГ продовжує залежати від імпорту обладнання, комплектуючих та витратних матеріалів. Слід також зауважити, що значна частка витрат в витратних матеріалах припадає на придбання паперу, ціни на який щороку зростають, а останнім часом надмірно зростають і є одними з найвищих у Європі, що спричиняє суттєве зростання готової собівартості продукції.

Рейтинг українських видавництв подано у табл. 2.1.

Рейтинг українських видавництв, 2021 р. [52]

№	Видавництво	сумарний наклад	на замовлення Міносвіти	відсоток замовлень від сумарного накладу
1	«Клуб сімейного дозвілля»	11 000 000	0	
2	Видавництво «Підручники і посібники»	6 197 622	213 057	3,5
3	ТОВ «Видавництво Ранок»	5 981 249	2 125 589	35,50
4	ТОВ «Видавництво Генеза»	4 779 349	1 754 570	36,70
5	Видавничий дім «Пегас»	4 031 884	0	
6	ПП «Кристал Бук»	3 000 000	0	
7	«Видавництво Vivat»	2 913 800	0	
8	«Видавництво «Грамота»	1 801 474	908 920	50%
9	«Видавництво «Навчальна книга – Богдан»»	1 700 000	61 000	3,5
10	Видавництво Старого Лева	1 280 000	0	
11	ПП «Юнісофт» – Видавництво «Талант»	1 190 700	0	
12	«Видавнича група КМ-Букс»	1 000 000	0	
13	Видавництво «Фоліо»	878 770	0	
14	Видавничий дім «Школа»	800 000	0	
15	Видавництво «Саміт-книга»	572 000	0	
16	А-БА-БА-ГА-ЛА-МА-ГА	500 000	0	
17	«Наш формат»	410 000	0	
18	АССА	387 000	0	
19	ПП «Рідна мова»	360 000	0	
20	Видавнича група «Основа»	302 600	40 200	13,2
21	ТОВ «Час майстрів»	256 000	0	
22	ТОВ «Видавничий цент «Академія»	225 700	165 464	73,3
23	Видавництво «DOOKCHEF»	163 665	0	
24	«Брайт Стар Паблішинг»	141 000	0	
25	«Книголав»	70 000	0	
26	«Читаріум»	68 000	0	
27	«Видавництво «Урбіно»	54 000	6 000	11,1
28	«Зелений пес»	50 800	0	
29	«Видавничо-торгова фірма «Перун»	50 000	30 000	60,0
30	«Астролябія»	46 000	0	

З наведених даних бачимо, що видавництво «Підручники і посібники» за результатами 2021 р. посідало другу сходинку рейтингу, має 3,5% від сумарного накладу замовлень Міністерства освіти.

Аналіз наведених проблем розвитку ВПГ дає підстави стверджувати, що без реальної підтримки держави у розв'язанні існуючих проблем ВПГ і впровадження комплексу заходів щодо створення умов для розвитку, галузь і надалі буде відставати.

У листопаді 2022 р. видавництво «Читомо» рпублікувало результати дослідження діяльності ВПГ під час війни. За результатами дослідження, більша частина підприємств ВПГ, що на початок війни припинили свою діяльність, на даний момент оговтались і вже функціонують. Так, станом на листопад 2022 р. 85,9% підприємств ВПГ продовжують свою діяльність під час війни, 14,1 змогли частково відновитися [17].

Попри звичну діяльність підприємства ВПГ також займають активну громадську позицію – створюють програми лояльності для учасників бойових дій, на безоплатній основі передають до бойових підрозділів та до військових шпиталів. 82,9% підприємств ВПГ мають у своєму штаті співробітників, які активно займаються волонтерською діяльністю, а 43,4% працівників підприємств галузі на даний момент перебувають в лавах ЗСУ.

Підприємства ВПГ за час війни зазнали значних збитків, найбільших руйнувань та найбільших збитків зазнало видавництво «Ранок», по якому було три «прильоти», в наслідок яких одна людина загинула, часткового пошкодження зазнали офіс, склад, книжки і пожежний водопровід. Повного руйнування зазнав склад з папером та розбомблено чотири книгарні. Орієнтовні прямі збитки даного підприємства ВПГ становлять 16 млн. грн. [17].

Ефективна діяльність суб'єктів ВПГ є неможливою без виваженого підходу до формування стратегії розвитку як у цілому в галузі, так і кожного окремого суб'єкта господарювання. Орієнтовні збитки деяких підприємств ВПГ внаслідок повномасштабного вторгнення рф:

– «Ранок» – 16 000 000 грн.

– Фоліо – 2 000 000 грн.

– Видавець Корбуш – 100 000 грн.

У перші місяці початку війни обсяги продажів ПП продукції впали практично до нуля, але починаючи з червня 2022 р. ситуація почала помалу покращуватися, значно зріс інтерес до української книги.

Окремо слід відзначити допомогу зарубіжних фондів та організацій: Ukrainian Emergency Art Fund, Goethe-Institu, USAID, «Толока», Fundacja Powszechnego Czytania, House of Europe [17].

На сьогоднішній день, з метою забезпечити видавничу діяльність, деякі видавництва намагаються друкувати книжки за кордоном, зокрема у Польщі. Експорт книжок здійснюється у такі країни, як: Чехія, Німеччина, Італія, Іспанія, Австрія, Франція. З моменту повномасштабного вторгнення суттєво зросла зацікавленість українською книгою закордонних читачів, це історичні книги, книги про носійко-українську війну, українську культуру. Також зростає популярність дитячої та підліткової літератури.

2.2. Організаційно-економічна характеристика підприємства «Редакція газети «Підручники і посібники»

Видавництво «підручники і посібники» (ВПП) має значний досвід у видавничо-поліграфічній діяльності, підприємство функціонує на даному ринку вже понад 20 років.

Юридична адреса ВПП: Україна, 46000, Тернопільська обл., м. Тернопіль, вул. Поліська, 6А.

ВПП зареєстровано 24 січня 1996 р., директор видавництва – Гринчишин Ярослав Тадейович. ВПП має недержавну форму власності.

Відповідно до табл. 2.1. «Рейтинг українських видавництв, 2021 р., ВПП очолює другу сходинку рейтингу, 3,5% від сумарного накладу складають замовлення Міністерства освіти.

Відповідно до установчих документів основним видом діяльності зазначено видавництво книг.

В каталозі підприємства представлено наступні види ПП: дитяча література; дошкільна освіта; початкова школа; основна та старша школа; усі домашні завдання; електронні версії підручників; презентації; мультимедійні додатки; цікаві канікули; національний мультипредметний тест; ДПА (Державна підсумкова атестація); ЗНО (зовнішнє незалежне оцінювання); атласи, контурні та настінні карти; дипломи, свідоцтва, грамоти, подяки; наочність для оформлення кабінетів, шкільна документація; іншомовні видання; художня література; науково-популярні видання; медицина, здоров'я; шахи, шашки; мотиваційні видання; подарункові альбоми; календарі; матеріали тематичних тижнів [7].

В статуті підприємства також передбачено інші види діяльності: діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту, вантажний автомобільний транспорт, тиражування звуко-, відеозаписів і програмного забезпечення, брошурувально-палітурна діяльність і надання пов'язаних із нею послуг, виготовлення друкарських форм і надання інших поліграфічних послуг, друкування іншої продукції, друкування газет, оптова торгівля відходами та брухтом, інші види роздрібною торгівлі поза магазинами [6].

У розпорядженні ВПП є власна сучасна потужна поліграфічна база, завдяки якій підприємство здатне якісно і швидко виконувати замовлення.

ВПП співпрацює з українськими авторами серед яких відомі науковці, вчителі та вихователі.

Чисельність колективу підприємства вже роками не змінюється, що, на нашу думку, у поєднанні з високими результатами роботи свідчить гарний менеджмент, працівники видавництва працюють на спільну мету, мають високий рівень соціальної відповідальності, високий рівень професіоналізму. На підприємстві забезпечено комфортні умови праці, що дуже важливо і сприяє високій продуктивності. Плинності кадрів не спостерігається, за досліджуваний період, 2020-2022 рр. чисельність працюючих є сталою і дорівнює 126 осіб.

ВПП проявляє соціальну ініціативу, регулярно виступає спонсором освітянських заходів, різноманітних олімпіад, учнівських конкурсів, змагань (як інтелектуальних, так і спортивних), мистецьких заходів, семінарів та конференцій.

На підприємстві регулярно проводяться екскурсії школярів і студентів, такі заходи надають можливість побачити процес виготовлення книги і прививають до любові до читання.

Представництва ВПП розміщені в багатьох областях України, карту представництв подано в Додатку Е.

Організаційна структура ВПП лінійно-функціонального типу, забезпечує ефективне виконання визначених завдань, є достатньо простою у підпорядкуванні та контролі (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Організаційна структура ВПП

Побудовано автором за джерелом [6; 7]

ВПП є прибутковим підприємством, має доволі значну фінансову стійкість (рис. 2.3).

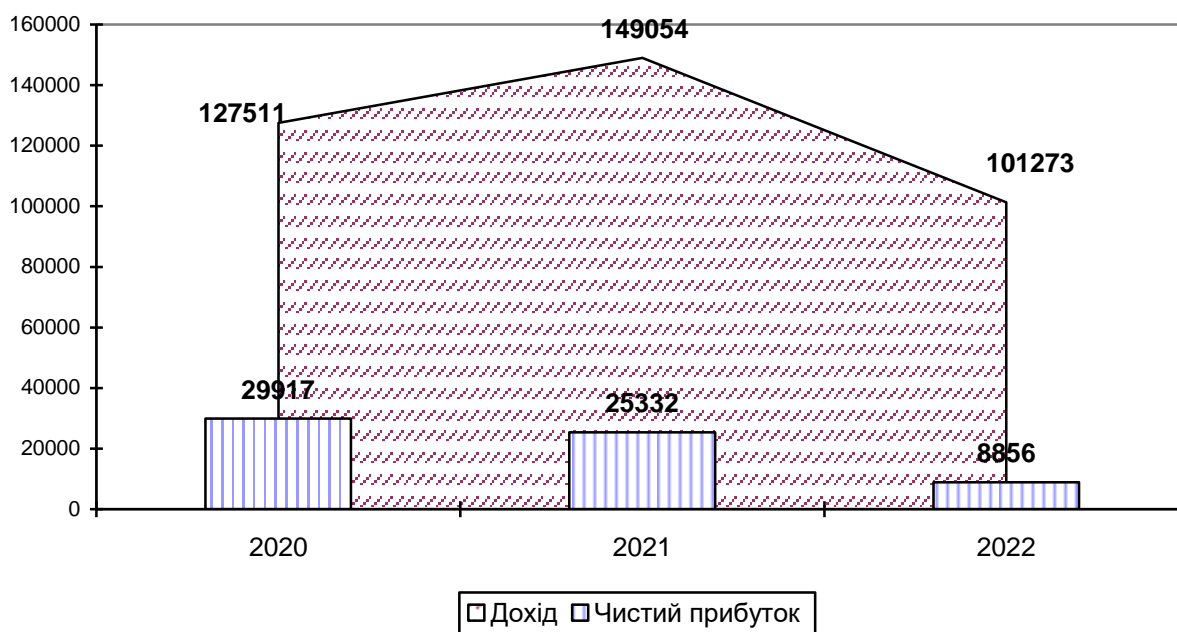


Рис. 2.3. Динаміка фінансових показників діяльності ВПП, 2020-2022 рр., тис. грн.

Побудовано автором за джерелом [6]

У довоєнному періоді фінансові показники мали чітку позитивну динаміку, за результатами 2022 р. дохід і чистий прибуток підприємства відчутно знизилась, але у порівнянні з іншими підприємствами галузі залишаються на доволі високому рівні. За досліджуваний період чистий прибуток підприємства зменшився 21 061 тис. грн., тобто на 70%, безумовно це дуже негативний фактор. Дохід ВПП у 2022 р. теж знизився, але динаміка даного показника не є такою критичною, за період 2020-2021 рр. відмічалось суттєве зростання. Зниження фінансових показників за умов війни є абсолютно закономірним:

– відбулись значні демографічні зрушення, багато населення виїхало за кордон у пошуках більш безпечного місця проживання, а здебільшого це жінки і діти, тобто найбільш читаюча аудиторія, тобто відбулось зменшення кількості споживачів;

- суттєво знизилась купівельна спроможність населення;
- знизились обсяги замовлень міністерства освіти і науки України;
- відбулось погіршення психологічного стану населення, що зовсім не сприяє зростанню читацької аудиторії;

- на погіршення фінансової ефективності значний вплив також справляють значні темпи інфляції, яка непинно росте в Україні з початку повномасштабного вторгнення, також негативним фактором є загальносвітова криза, адже ВПП використовує значний імпорт матеріалів і обладнання, постачання якого на даний момент є ускладненим.

Для аналізу фінансового стану інформативним є також динаміка активів та зобов'язань підприємства (рис. 2.4). Активи підприємства – це господарські засоби (ресурси), що контролюються підприємством за результатом минулих подій, використання яких очікувано приводить до збільшення економічної вигоди.

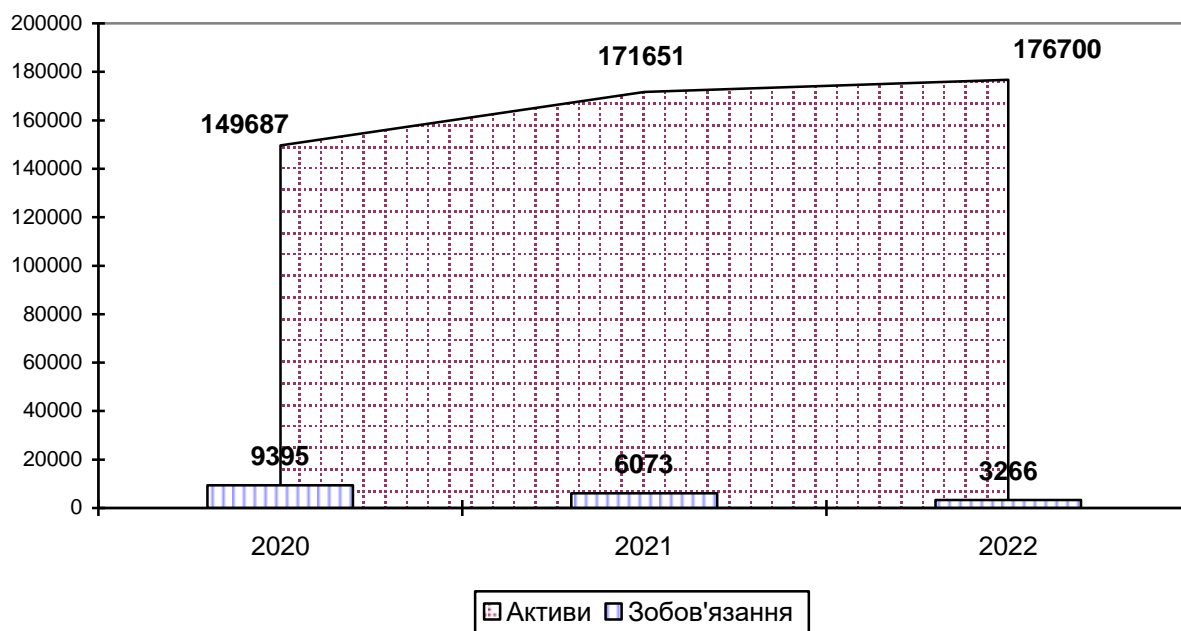


Рис. 2.4. Динаміка активів та зобов'язань ВПП, 2020-2022 рр., тис. грн.

Побудовано автором за джерелом [6]

Позитивним в діяльності ВПП є зниження обсягів зобов'язань, так за досліджуваний період вони щороку на третину знижуються. Натомість активи підприємства демонструють стійку тенденцію до зростання.

Аналіз обсягів продажів свідчить про значні труднощі у 2022 р., що обумовлено деморалізацією населення і виробників, а вже у 2023 р. ситуація кардинально покращилась, щоправда частина зростання, яку ми аналізуємо у грошовому вираженні, обумовлена інфляцією (рис. 2.5).

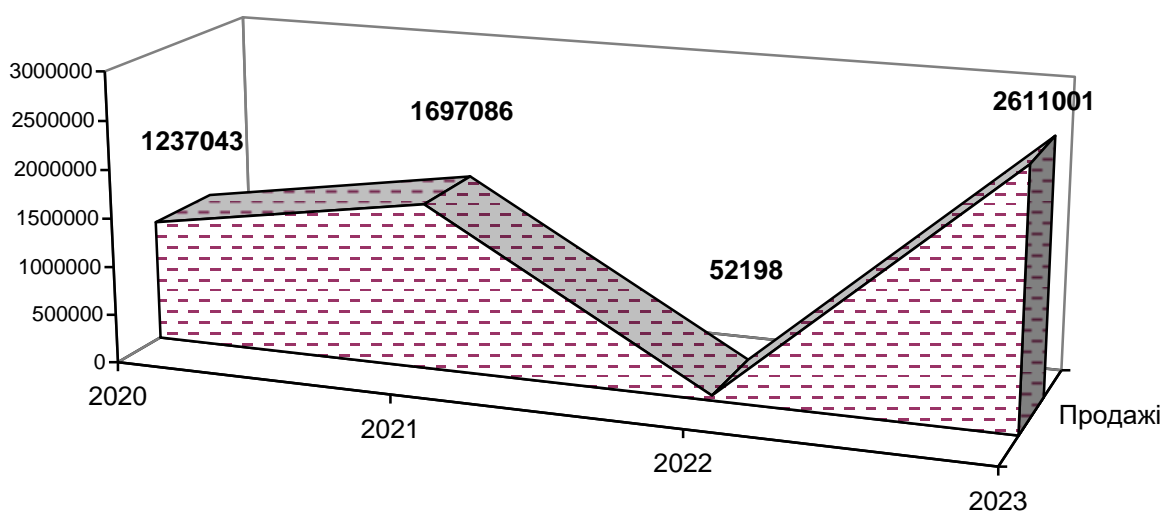


Рис. 2.5. Динаміка обсягу продажів ВПП, 2020-2023 рр., тис. грн.

Побудовано автором за джерелом [6]

Аналіз наведених фінансових показників підтверджує висновки щодо фінансової стійкості досліджуваного підприємства,

У загальному щодо організаційно-економічної характеристики підприємства слід зазначити, що ВПП є сучасним підприємством видавничо-поліграфічної галузі, яке має у своєму розпорядженні високотехнологічне обладнання, значний досвід роботи на ринку видавничо-поліграфічних послуг (понад 20 років), ефективну організаційну структуру (лінійно-функціонального типу), штат укомплектовано кваліфікованими фахівцями своєї справи, представництва підприємства знаходяться в багатьох областях України, є

досвід видання літератури за кордоном, підприємство співпрацює з українськими авторами, фінансові показники діяльності підприємства свідчать про прибутковість та фінансову стійкість.

2.3. Аналіз комплексу маркетингу підприємства

За попереднім аналізом організаційно-економічних параметрів визначено, що досліджуване підприємство займає високі позиції в рейтингу підприємств ВПП (друга сходинка), є прибутковим, має потужну матеріально-технічну базу, повністю укомплектоване кваліфікованими фахівцями (126 осіб), має ефективну організаційну структуру лінійно-функціонального типу, розгалужену представницьку мережу, значний досвід роботи на ринку поліграфічно-видавничих послуг (понад 20 років), співпрацює з українськими авторами, високий рівень соціальної відповідальності, виступає спонсором наукових, навчальних та спортивних заходів, відмічається стійке зростання обсягів продажу (у грошовому вираженні), значна частина працівників підприємства активно займається волонтерською діяльністю, також організовано передання у військові шпиталі та фронт літератури на безоплатній основі.

Профіль ВПП, тобто спеціалізація підприємства – видання навчальної літератури.

Місія ВПП – забезпечення дошкільні та навчальні заклади необхідною навчальною літературою. Окрім навчальної літератури також пропонується і широкий асортимент художньої літератури. Основна мета – забезпечення споживачів якісною та прийнятною за ціною літературою, прищеплення любові до читання, зростання рівня освіченості українців. ВПП в своїй роботі дотримується принципів соціальної відповідальності як у співпраці зі споживачами, так і з власними колективом та діловими партнерами.

ВПП має власний розроблений логотип (див. Додаток Ж) та використовує його як ідентифікатор на власній продукції.

Довідково, термін «логотип» вперше був використаний на початку XIX ст. в друкарні і трактувався як поєднання двох та більше знаків типографського шрифту. До середини XIX ст. логотипом називали будь-яке текстове кліше, яке не потрібно було щоразу набирати, наприклад заголовки газети. І лише у XX ст. логотип отримав звичне для нас тлумачення [37].

Логотип покликаний виконувати ряд функцій:

- розпізнавальна і захисна – якісно зроблений логотип надає можливість ВПП диференціювати підприємство та його продукцію поміж конкурентів;
- гарантійна – виробник гарантує відповідну якість продукції. Вироби з логотип викликають у споживача більше довіри;
- естетична – гарний логотип, коли він став невід’ємний елементом естетичного оформлення продукції, здатний підвищити цінність товару;
- рекламна – дана функція тісно пов’язана з попереднього (естетичною), адже логотип є одним з інструментів формування іміджу компанії, її образу, і має не стільки інформаційне, скільки психологічне завдання [53].

Формування асортиментної політики ВПП відбувається відповідно до затвердженої асортиментної концепції видавництва. Дана концепція передбачає формування оптимальної асортиментної структури, товарних позицій з орієнтацією, з однієї сторони на потреби цільових груп споживачів, а з іншої – на ефективне використання потужностей обладнання, технологічних, сировинних, фінансових, кадрових та інших видів ресурсів. ВПП постійно здійснює контроль над собівартістю виробленої продукції, аналізує її складові та можливості зниження без погіршення якості продукту. Приклад структури собівартості видавничої продукції ВПП наведено в Додатку 3. Лише після розрахунку собівартості продукції можна переходити до формування ціни залежно від обраного методу ціноутворення.

З метою формування оптимальної товарної політики ВПП при її розробленні наступні чинники: визначення потреб на звітний період (замовлення + прогноз), врахування діяльності конкурентів щодо задоволення потреб споживачів у літературі (особливо це стосується навчальної літератури,

адже вона є основною складовою асортименту ВПП), оцінювання поточного стану та прогноз структури ринкового попиту.

ВПП пропонує доволі широкий асортимент продукції:

- дитяча література;
- дошкільна освіта;
- початкова школа;
- основна та старша школа;
- усі домашні завдання;
- електронні версії підручників;
- мультимедійні додатки;
- цікаві канікули;
- НМТ національний мультипредметний тест;
- ДПА (Державна підсумкова атестація); ЗНО (зовнішнє незалежне оцінювання);
- атласи, контурні та настінні карти;
- дипломи, свідоцтва, грамоти, подяки;
- наочність для оформлення кабінетів, шкільна документація;
- іншомовні видання;
- художня література;
- науково-популярні видання;
- медицина, здоров'я; шахи, шашки; мотиваційні видання;
- подарункові альбоми;
- календарі; матеріали тематичних тижнів [7].

Окрім безпосередньо видавничих послуг, ВПП також пропонує:

- повний спектр поліграфічних, до- та після друкарських послуг;
- редагування та верстка літератури на замовлення;
- просування та реалізацію друкованої продукції.

Видавничо-поліграфічний ринок є олігополістичним. За умови олігополістичного ринку присутня відносно невелика кількість конкуруючих компаній, при цьому домінуючими є одна або кілька компаній (невелика

кількість), які виробляють основну частку продукції галузі, поява нових учасників ринку є ускладненою (започаткування бізнесу в даній сфері потребує значних інвестицій в обладнання та витратні матеріали).

Товарна політика ВПП орієнтується на потреби споживачів та економічну ефективність. Товарна політика є узгодженою з місією та визначеними цілями розвитку ВПП. Для забезпечення ефективного розвитку видавництво розробляє не лише якісну товарну політику з насиченим асортиментом, але й виважену цінову, дбає про збутову та комунікаційну політику.

Специфіка ринку обумовлює і особливості ціноутворення на ринку видавничо-поліграфічних послуг.

Основною метою формування цінової політики ВПП є формування такого рівня цін, за якого би забезпечувалась можливість зростання обсягів збуту та прибутковості компанії. Як вже попередньо зазначалось, для формування цінової політики насамперед необхідно розрахувати собівартість продукції. Аналіз собівартості продукції ВПП дає можливість визначити резерви виробництва, здійснюють контроль витрачання витратних матеріалів, шротових коштів та інше. Собівартість продукції ВПП розраховується окремо для кожного видання, за результатами розрахунку на кожне видання складається кошторис (зразок складових калькуляції видавничої продукції подано в Додатку 3).

За результатами аналізу кошторисів книжкової продукції, розрахувавши усереднені показники, можна визначити орієнтовне співвідношення витрат у структурі собівартості (рис. 2.6).

Слід зауважити, що структура собівартості, як прибуток, рентабельність та інші фінансово-економічні показники діяльності будь-якого підприємства, в тому числі і ВПП, не є сталою величиною, вони залежать від багатьох чинників як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Насамперед на результативність діяльності підприємства впливає кон'юнктура книжкового ринку, рівень платоспроможності споживачів (читачів) та загальноекономічна ситуація в країні, фіскальне навантаження на бізнес.

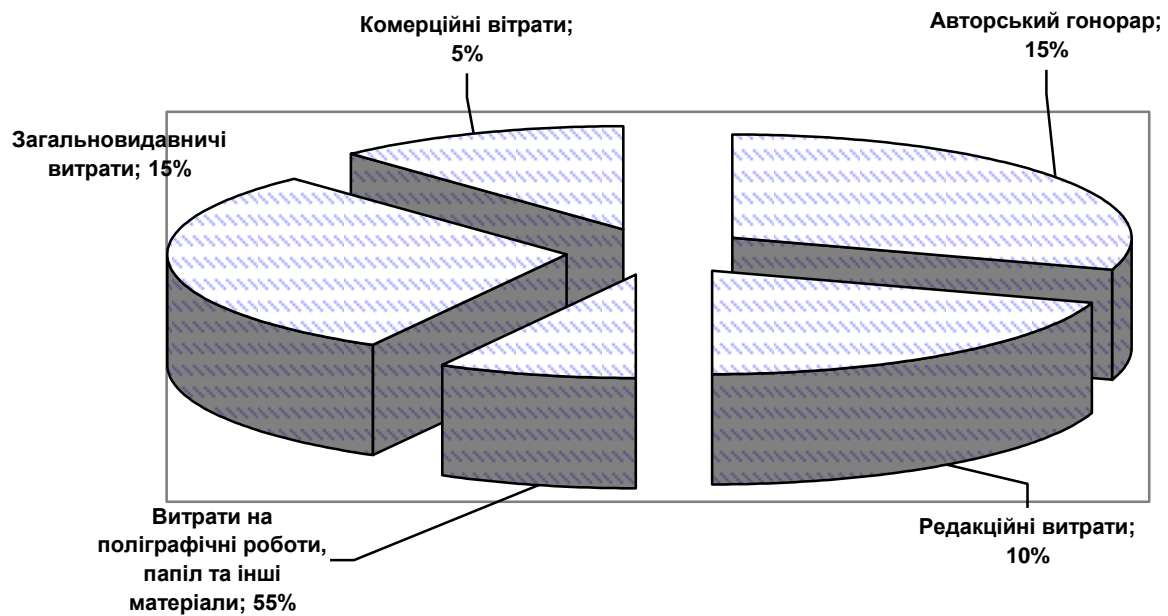


Рис. 2.6. Орієнтовна структура собівартості продукції ВПП, книжкова продукція, з розрахунку на 10 000 примірників

Розраховано автором за джерелом [9]

Порівняльний аналіз цін на продукцію ВПП і основних конкурентів свідчить про те, що ціни на продукцію досліджуваного підприємства є прийнятними, підприємство намагається зберегти доступні ціни для споживача попри всі економічні труднощі.

ВПП в ціновій політиці активно використовує систему знижок, знижки надаються на таких умовах: великий обсяг замовлення; здійснення розрахунку предоплатою; ексклюзивне представлення інтересів видавництва у торгових очках покупця; сезонні знижки.

Останніми роками ВПП демонструє сталу цінову політику, ціни практично не змінюються, що позитивно впливає на імідж підприємства.

Відносно видавничо-поліграфічної продукції, як і відносно будь-якого іншого продукту діє спільне правило, для забезпечення успіху недостатньо зробити якісний продукт, його потрібно ще донести до споживача.

Щодо політики розподілу, то слід зазначити, продукції ВПП реалізується на всій території України, в багатьох обласних центрах є регіональні

представництва підприємства. Регіональні менеджери працюють в таких областях: Львівська, Кіровоградська, Запорізька, Хмельницька, Дніпропетровська, Чернівецька, Волинська, Полтавська, Рівненська, Одеська, Миколаївська, Житомирська, Закарпатська, Івано-Франківська, Харківська, Сумська, Вінницька, Донецька, Київська, Херсонська, Черкаська, Чернігівська.

Підприємство також має фірмові магазини в Тернополі (вул. Грушевського, 23 БП «Ромашка»; вул. Руська, 19 «Ярослав Мудрий»).

Також налагоджено Інтернет торгівлю (Інтернет магазин), до якого можна звернутись із замовленням за адресою e-mail: rip.bookpost@gmail.com.

Підприємство у своїх збутовій діяльності залежно від регіону реалізації продукції послуговується нульовим, однорівневими, дворівневими та багаторівневими каналам збуту (рис. 2.7).

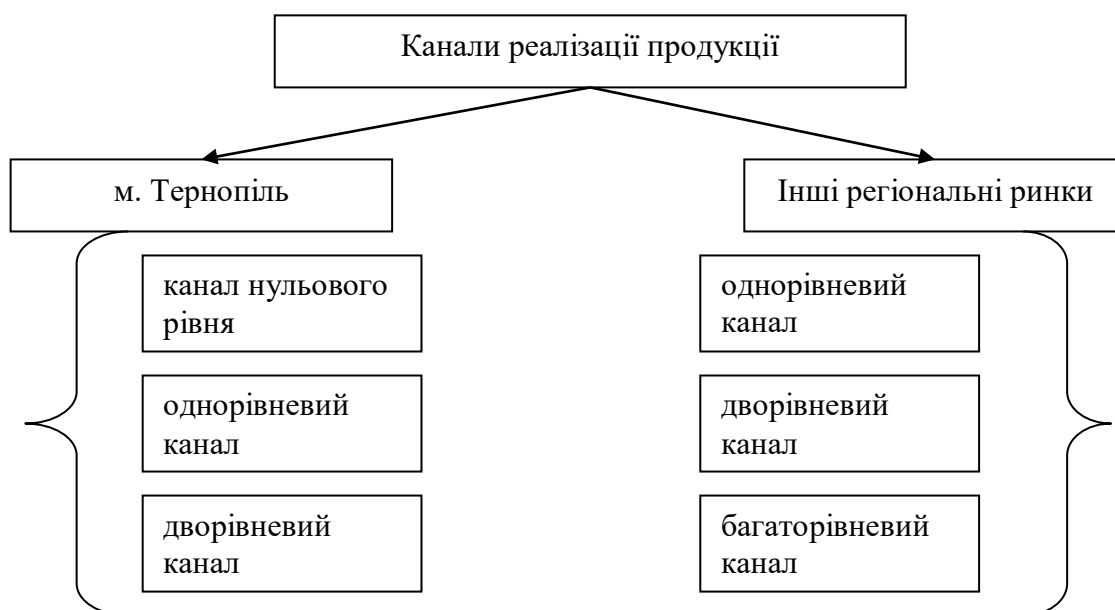


Рис. 2.7. Канали розподілу продукції ВПП

Побудовано автором за джерелом [7]

Левову частку продукції підприємство реалізує в м. Тернопіль та Тернопільській області, значне охоплення також мають решта регіонів України, ВПП також активно використовує інтернет торгівлю. ВПП також реалізує свою продукцію на зарубіжних ринках, канали розподілу на яких багато рівневими, з

значною кількістю посередників, що суттєво ускладнює просування продукції і перешкоджає здійснювати контроль за ціною.

Продукція ВПП протягом багатьох років користується значною популярністю у споживачів, серед яких учні, вчителі, викладачі, вихователі дошкільних закладів і просто шанувальники хорошої літератури. Обсяги збуту продукції мають стійку тенденцію до зростання за виключенням 2022 р. коли почалось повномасштабне вторгнення (рис. 2.8). Переважна більшість бізнесу в цей період зазнала стресової ситуації, вкрай важно було адаптуватись, значна частина бізнесу змушена була припинити свою діяльність, в тому числі і деякі підприємства ВПП. Але досліджуване підприємство завдяки завзятості та оптимізму колективу, його високих професійних якостей, фінансової міцності, змогло адаптуватися і продовжує розвиватися.

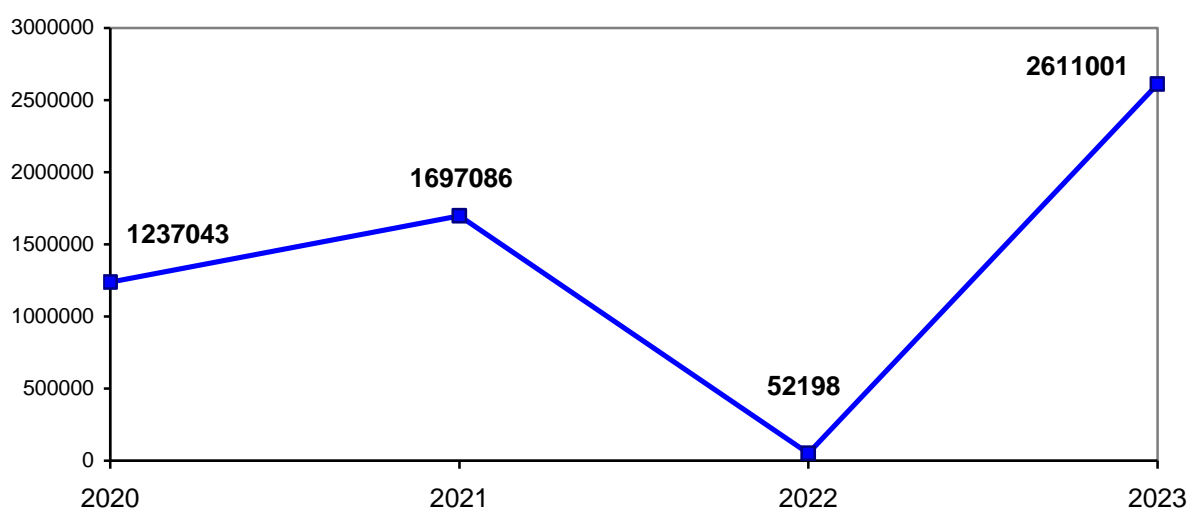


Рис. 2.8. Обсяги реалізації продукції ВПП, 2020-2023 рр., тис. грн.

Побудовано автором за джерелом [6]

За досліджуваний період, 2020-2023 рр. обсяги збуту продукції зросли на 1373958 тис. грн. (результат покращився більше, ніж у 2 рази), враховуючи, що 2022 р. був для підприємства критичним, це просто приголомшливий результат. За рік, з 2022 по 2023 рр. обсяги продаж зросли на 2558803 тис. грн., тобто результат покращився у 50 разів. Зрозуміло, що тут додалась і значна інфляція, також за 2022 р. на складах підприємства накопичилась певна кількість

продукції, яка була реалізована у 2023 р., але результат все рівно просто приголомшливий. Такий результат свідчить і про лідерські позиції ВПП і про зростання інтересу до української книги як в Україні, так і за кордоном. Що, безумовно, є дуже позитивним як для самого підприємства, так і в цілому для галузі.

Ну і продовжимо думку про те, що недостатньо виробити хороший продукт, недостатньо знайти канали для його реалізації, ще ж потрібно переконати споживача, що продукт справді якісний, краще ніж у конкурентів і буде йому корисний. Саме цю мету і виконує розроблений ВПП комплекс просування.

Для просування продукції ВПП використовує рекламу, заходи стимулювання збуту, персональний продаж та PR. Видавництво регулярно проводить різноманітні тематичні вікторини, переможці яких отримують у подарунок продукцію ВПП (здебільшого це підручники для навчання, матеріали з підготовки до державної атестації та інша література на вибір переможця). Розіграші та урочисте вручення призів відбувається у приміщеннях книгарень міста.

Видавництво має офіційні web-сторінки, де потенційний споживач має змогу ознайомитись з діяльністю підприємства, переглянути пропонований асортимент продукції та здійснити замовлення.

Перейти на сторінку ВПП можна за посиланням:

<https://pp-books.com.ua/>

Ознайомитись з асортиментом продукції та зробити замовлення –

<https://pp-books.com.ua/shop/>

На сайті ВПП можна також ознайомитись з умова акцій та доставки замовленої продукції. Зокрема зазначено, що мінімальна сума замовлення становить 200 грн., окрім замовлень на електронні версії. Час виконання оплачуваного замовлення 3-5 робочих днів (прийом, формування та відправлення замовлення). Час доставки замовлення 2-7 робочих днів, залежно від режиму роботи пошти компаній. Замовлення може бути доставлено

Укрпоштою або Новою поштою. Якщо сума замовлення від 4 000 грн. доставка продукції відбувається за рахунок ВПП [7].

На сайті ВПП чітко прописана система знижок від вартості замовлення. На сайті також можна завантажити актуальний прас на продукцію ВПП, PDF каталоги, публічний договір (оферту).

Аналіз офіційного сайту ВПП дає підстави для висновків, що він є доволі інформативним і зручними для користування, що додає іміджу ВПП та сприяє зростанню обсягів реалізації продукції.

ВПП систематично здійснює рекламування свої послуг та готової продукції, при цьому використовуються різні види реклами (рис. 2.9).



Рис. 2.9. Види реклами ВПП

Сформовано автором на джерелах [7; 9]

ВПП систематично проводить дослідження ефективності реклами, визначається її вплив на показники ефективності діяльності підприємства (зростання обсягів продажу, зростання лояльності споживачів та ділових партнерів, зростання впізнаваності торгової марки), на підставі отриманих результатів приймається рішення щодо кількісного та якісного складу реклами на наступний період.

Слід зауважити, що з початку повномасштабного вторгнення ВПП суттєво обмежила рекламні заходи, здебільшого використовується лише реклама на власній web-сторінці та інших ресурсах мережі Інтернет та СМС-розсилка. Також підприємство активно використовує соціальні мережі, що дає можливість формувати зворотній зв'язок зі споживачами та діловими партнерами.

Витрати ВПП на рекламу відображено на рис. 2.10, з наведених даних можна зробити висновки про нарощування обсягів рекламної діяльності, що позитивно позначилось на фінансових показниках діяльності підприємства (рис. 2.10).

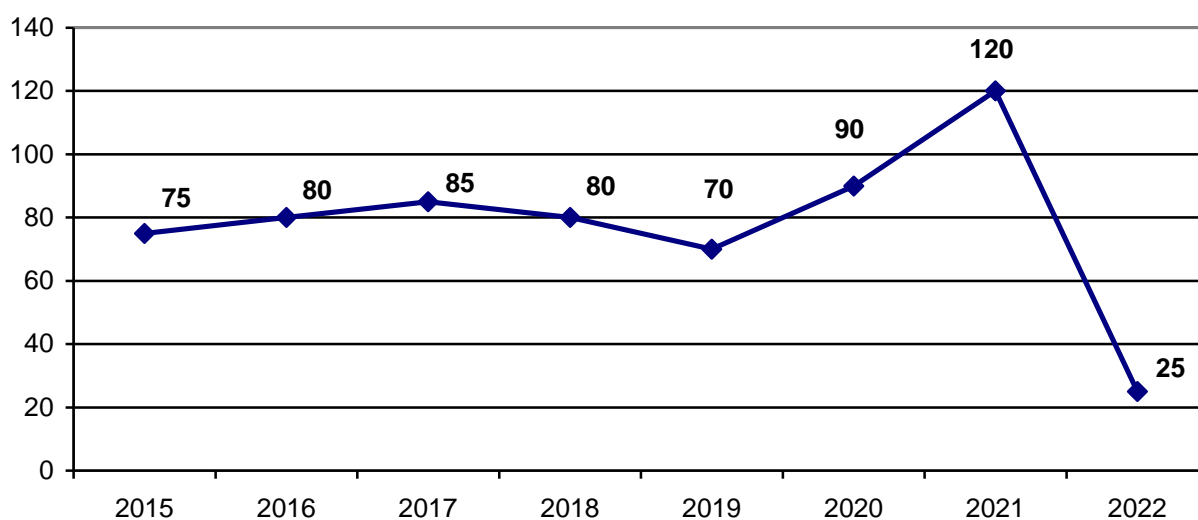


Рис. 2.10. Витрати на рекламу ВПП, 2015-2022 рр., тис. грн. [6; 9]

Якщо порівняти витрати на рекламування продукції та послуг ВПП та динаміку обсягів реалізації та чистого прибутку, то простежується чітка закономірність, пряма залежність. Отже можемо зробити висновки про ефективність рекламних заходів ВПП. При аналізі фінансових показників, в тому числі і витрат на рекламну діяльність слід також пам'ятати про вплив на них інфляційних процесів, аде зростає вартість виготовлення і розміщення реклами, зростає вартість виготовлення продукція відповідним чином впливаючи на вартість кінцевого продукту.

ВПП з метою нарощення обсягів реалізації продукції активно застосовує різноманітні заходи стимулювання збуту: різноманітні знижки залежно від обсягів замовлення; знижки за умови предоплати, сезонні знижки та інше; знижки для постійних покупців; для стимулювання постійних покупців та ділових партнерів також активно використовується сувенірна продукція; ВПП систематично проводить різноманітні вікторини в приміщеннях книгарень міста, за участь презентується продукція підприємства; активно проводиться презентація новинок.

Також застосовуються заходи стимулювання збуту (а швидше ділової активності) для торговельних посередників: знижки оптових цін при замовленні великої партії продукції; преміювання за прискорену реалізацію товару (прискорення товарообігу); за спільне проведення рекламних акцій (в торгових точках посередників); збільшення комісійних посередницької діяльності при довготривалих контактах; посередникам, які забезпечують значні обсяги збуту продукції ВПП підприємство надає допомогу у оформленні торгових площ та інше.

ВПП також використовує заходи стимулювання власного персоналу, що мотивує до зростання продуктивності праці: за результатами звітного періоду надання кращим працівникам премій, додаткових днів оплачуваної відпустки, подяки, грамоти.

Висновки до Розділу 2

ВПП є важливою галуззю економіки України, яка окрім фінансової складової забезпечує ще й велику соціальну складову сприянням у підвищенні рівня освіченості населення, стимулювання до читання творів українських авторів, популяризації української літератури за кордоном.

Для сучасної ВПП характерними ряд ознак: диверсифікація виробництва, більшість підприємств галузі поєднує два і більше видів діяльності; в структурі ПП зростає частка упаковки, рекламної поліграфії; розвиток ПП потребує

оновлення виробничих фондів, імпорту сировини, впровадження діджиталізації процесу виробництва ПП.

На сучасному етапі розвитку для переважної частини підприємств ВПП характерним є зниження ділової активності, рентабельності виробництва, значне погіршення фінансового стану тощо.

За рейтингом видавництв 2021 р. досліджуване підприємство посідає другу сходинку. У загальному щодо організаційно-економічної характеристики слід зазначити, що ВПП є сучасним підприємством видавничо-поліграфічної галузі, яке має у своєму розпорядженні високотехнологічне обладнання, значний досвід роботи на ринку видавничо-поліграфічних послуг (понад 20 років), ефективну організаційну структуру (лінійно-функціонального типу), штат укомплектовано кваліфікованими фахівцями своєї справи, представництва підприємства знаходяться в багатьох областях України, є досвід видання літератури за кордоном, підприємство співпрацює з українськими авторами, фінансові показники діяльності підприємства свідчать про прибутковість та фінансову стійкість.

Профіль ВПП – видання навчальної літератури. Місія ВПП – забезпечення дошкільні та навчальні заклади необхідною навчальною літературою.

Підприємство має насичений асортимент продукції, який орієнтований різні вікові категорії та є різноманітним за стилем літератури. В асортименті здебільшого література українських авторів, але є й зарубіжна література.

Цінова політика є лояльною до споживача, активно використовуються різноманітні знижки. ВПП активно реалізує рекламну кампанію та різноманітні заходи стимулювання (споживачів, торгових посередників, ділових партнерів та власного персоналу).

За досліджуваний період ВПП демонструє позитивну динаміку результатів діяльності, відмічається зростання обсягів реалізації та чистого прибутку (за виключенням 2022 р.).

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

3.2. Визначення основних напрямів підсилення конкурентних позицій підприємства

У попередньому розділі нами було здійснено PEST-аналіз маркетингового середовища, за результатами якого виявлено, що негативний вплив на ринок книг в Україні мають економічні, політичні, демографічні та соціальні фактори (див. Додаток Д). В цілому слід зазначити ВПГ доволі потужна галузь, яка представлена багатьма виробниками, яка забезпечують ринок навчальною літературою, різноманітною допоміжною навчальною літературою, спеціалізованою, художньою та дитячою літературою, а також літературою, орієнтованою на дошкільні навчальні заклади. Публікуються праці як вітчизняних, так і зарубіжних авторів, книжки, періодичні видання та інше. Основне покликання даної галузі полягає у формуванні рівня освіти, формування соціальної свідомості, обізнаності в економічних, соціальних, історичних і політичних питаннях. Отже, дана галузь має як економічну, так і соціальну спрямованість. Саме орієнтуючись на завдання галузі в цілому, формується і місія та завдання кожного окремо взятого підприємства галузі з врахуванням того, що це здебільшого комерційні підприємства і життєво важливим завданням для них є також забезпечення прибутковості бізнесу.

Як вже відмічалось у попередньому розділі, ринок ВПГ характеризується високим рівнем конкуренції та олігополітичною структурою. Проаналізуємо 5 сил Портера ринку ВПГ:

1. Постачальники – підприємства ВПГ покладаються в своїй діяльності на низку постачальників (постачання обладнання, комплектуючих, витратних матеріалів). На ринку таких постачальників є доволі багато і тому вони не

мають значного впливу на якість ПП, виробник завжди має можливість вибору щодо кращої якості, кращої ціни, кращих термінів і т.д.

2. Покупці – мають значну вагу на ринку ПП, вони мають можливість порівняти ціни різних виробників, мають можливість купувати продукцію різних виробників. Даний факт змушує видавців тримати низькі ціни та вживати заходів до диференціювання свого продукту;

3. Бар'єри для входу – ринок ПП продукції має доволі високі бар'єри для входу оскільки для видавничо-поліграфічної діяльності необхідне дороговартісне устаткування, витратні матеріали, здебільшого це все імпортується;

4. Замінники – на сьогоднішній день книжковий ринок стикається з рядом складників обумовлених значним науковим прогресом (діджиталізація) та зміною в уподобаннях споживачів щодо читання, багато читачів надають перевагу електронній книзі, що суттєво знижує попит на продукцію видавництва;

5. Суперництво (конкуренція) – для книжкового ринку характерний високий рівень конкуренції, змагання за частку ринку. Це змушує видавництва застосовувати методи цінової конкуренції, диференціювати продукт, запроваджувати заходи задля формування лояльності споживачів (програми лояльності), впроваджувати різноманітні заходи стимулювання збуту, покращувати якість продукції та розширювати асортимент, вишукувати цікаві для споживача пропозиції.

Аналіз історії розвитку, рейтингу та показників діяльності ВПП дає можливість припустити, що досліджуване підприємство знаходиться на стадії зрілості. Для оцінювання зовнішнього та внутрішнього середовища ВПП було проведено SWOT-аналіз (див. Додаток Л).

За результатами проведеного аналізу можна зробити висновки, що ВПП має ряд сильних сторін, які дають підґрунтя до подальшого розвитку. До таких сильних сторін належить: стійка позитивна динаміка фінансових показників (за виключенням 2022 р.); насичений асортимент, що дає можливість задовольнити

різноманітні потреби споживачів; висока якість продукції, яка забезпечується високотехнологічним обладнанням, якісними витратними матеріалами та високим професіоналізмом працівників підприємства; значні обсяги реалізації продукції щорічно, що забезпечує високі рейтингові позиції (2 місце в рейтингу за результатами 2021 р.), значну частку ринку та стійку конкурентну позицію; високий імідж підприємства, достатньо високий рівень впізнаваності торгової марки та лояльність споживачів, значний досвід роботи на ринку (понад 20 років), ціни підприємство втримує на низькому рівні, що сприяє залученню додаткових споживачів та формує позитивний імідж підприємства як соціально відповідального та ще багато іншого.

ВПП, як і будь-яке інше підприємство галузі, на сьогоднішній день має ряд загроз у розвитку, що обумовлені в першу чергу загальною економічно-політичною ситуацією та тенденціями зміни уподобань споживачів.

Повномасштабне вторгнення РФ на територію України спричиняє ряд негативних факторів, які перешкоджають ефективному розвитку підприємства: загальноекономічні труднощі (нестача обігових коштів; значне зниження купівельної спроможності населення; значні демографічні зрушення (виїзд значної частини населення за кордон в пошуках більш безпечного місця проживання (здебільшого це жінки і жінки, тобто найбільш читаюча частина населення), значна кількість внутрішньо переселених осіб, яка формує перенаселення деяких регіонів, а відповідно створює проблеми економічного та соціального характеру; значне зниження чисельності населення внаслідок руйнівних наслідків війни). В таких умовах значна частина українського бізнесу змушена була припинити свою діяльність або суттєво її обмежити. Загроза бізнесу призвела також до релокації бізнесу з частини окупованих та прифронтових територій, що створює додаткову конкуренцію в регіоні. Значних труднощів зазнає логістика. Ускладнено імпорт комплектуючих та витратних матеріалів для забезпечення виробничої діяльності ВПП.

Слід також відмітити, що за результатами аналізу ефективності МД визначено, що ВПП має якісно розроблену товарну політику (насичений

товарний асортимент, який є адаптованим до вимог споживача), цінову політику (ціни втримуються на доволі низькому рівні, що заохочує споживача та перешкоджає діям конкурентів), збутову політику (широка мережа каналів розподілу, представництва практично в усіх областях України, наявність фірмових магазинів), активно впроваджуються рекламні кампанії (реклама в Інтернет, вірусна реклама в Інтернет, реклама в місцях продажу, в друкованих ЗМІ, зовнішня реклама та інше), активно використовуються засоби стимулювання збуту (споживачів, торговельних посередників, ділових партнерів та власного персоналу).

Але слід зазначити, що завдяки фінансовій стійкості ВПП, високому професіоналізму фахівців підприємства, позитивному іміджу, значному досвіду роботи на ринку ВПП досліджуване підприємство вправно долає всі перешкоди, але загальногалузеві тенденції, які полягають у зміні уподобань читачів та зниженні читацької активності потребують розроблення комплексу маркетингових заходів, спрямованого на заохочення до читання та придбання продукції саме ВПП.

На сучасному етапі розвитку важливим є втримання та посилення конкурентних позицій досліджуваного підприємства, тому необхідним є розроблення ефективної МКС, яка б враховувала пріоритети розвитку, потенціал підприємства та умови бізнес-середовища.

На наш погляд, з врахування всіх сильних сторін ВПП та можливостей і слабких сторін та загроз (SWOT-аналіз – Додаток Л), найбільш ефективним та прийнятним до впровадження в умовах сьогодення буде підсилення програм лояльності до споживача (ПЛС). По факту на сьогоднішній день ВПП використовує лише програму знижок, яка передбачає надання знижок залежно від обсягу замовлення, за умови передоплати, за довготривалу співпрацю і сезонні знижки. Також періодично в приміщеннях книгарень проводяться вікторини і переможцям презентується безкоштовно продукція ВПП. Як на наш погляд, цього дещо недостатньо, тому пропонуємо вдосконалити ПЛС.

Для визначення основного вектору необхідно чітко дати відповіді на наступні запитання – «Хто читає, що читає і коли читає?».

Насамперед необхідно скласти портрет споживача, яких формується з набору різних характеристик з прив'язкою до асортименту продукції ВПП, тобто ми повинні чітко зрозуміти цим саме ми можемо зацікавити нашого споживача, що йому потрібно, що він готовий купувати, як і коли.

Портрет споживача дає можливість краще зрозуміти поведінкові особливості, уподобання та вимоги потенційного споживача [71].

Необхідно сформувати портрет споживача за такими враховуючи такі його характеристики: демографічні (статевовікова структура, розмір сім'ї); географічними (місце проживання та, з огляду на ситуацію в країні, місце тимчасового проживання); економічними (рівень купівельної спроможності); соціальними (рівень освіти (якщо навчається, то де – школа, коледж, університет, підвищення кваліфікації тощо (навчальна література); професії (спеціалізована література) соціальний статус та інше); індивідуальними (індивідуальні уподобання, стиль життя).

Щодо місця проживання, то попри те, що продукція ВПП представлена в усіх регіонах України, ми будемо робити акцент на Тернопільську область. Оновлених даних за 2023 р. стосовно демографічної ситуації в області наразі немає, останній перепис населення України взагалі проводився у 2001 р. Отже, стосовно демографічних характеристик будемо орієнтуватися на останні статистичні дані з врахуванням того, що на сьогоднішній день в області проживає багато внутрішньо переміщених осіб, які відповідно навчаються, працюють та організовують власне дозвілля, що потенційно потребує навчальної, спеціалізованої та художньої літератури. Отже, відповідно до даних офіційної статистики, станом на 01.01.2022 р. в Тернопільській області налічувалось 1021,7 тис. населення (рис. 3.1). зрозуміло, що на сьогоднішній день дана статистика є далекою від дійсності, в силу того, що значна частина населення виїхала за кордон в пошуках безпечного місця проживання (цей показник постійно коливається, тому, що одні повертаються, інші, навпаки –

виїжджають), а значна кількість мешканців небезпечних регіонів переїхала на тимчасове проживання до Тернопільської області. Проаналізувати це вкрай важко, тому обмежимося статистикою на початок 2022 р.

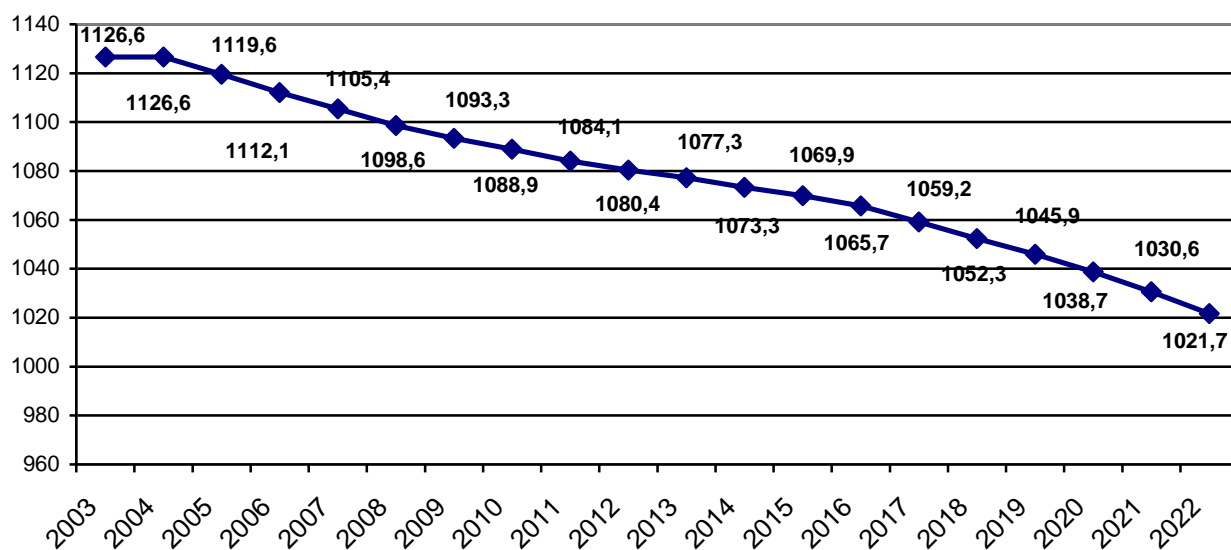


Рис. 3.1. Чисельність населення Тернопільської області на початок календарного року, тис. осіб

Сформовано автором за джерелом [42]

З наведених даних можна зробити висновки, що кількість населення області має чітку тенденцію до зменшення, що є загальною тенденцією по Україні. Для області характерним є щільність населення, що обумовлено наявністю трудомістких галузей народного господарства. Також спостерігається тенденція до старіння населення, що для ВПП може мати неоднозначні наслідки, з одного боку особи пенсійного віку мають значно більше вільного часу, який можна присвятити читанню літератури, з іншого – внаслідок низький розмірів пенсійного забезпечення та погіршення зору, ця частина населення читає доволі мало. Станом на початок 2022 р. на Тернопільщині проживало 161,7 осіб похилого віку (вік від 65 років), тобто це 15,5% від загальної чисельності населення. Ще також слід додати, що рівень старіння в сілкій місцевості є вищим, ніж в міській [42].

Попри всі негаразди, слід зазначити, що демографічні показники в області є кращими, ніж в загальному по Україні (довоєнний час).

Стосовно купівельної спроможності населення, то інформативним тут буде показник середньомісячної заробітної плати (рис. 3.2).

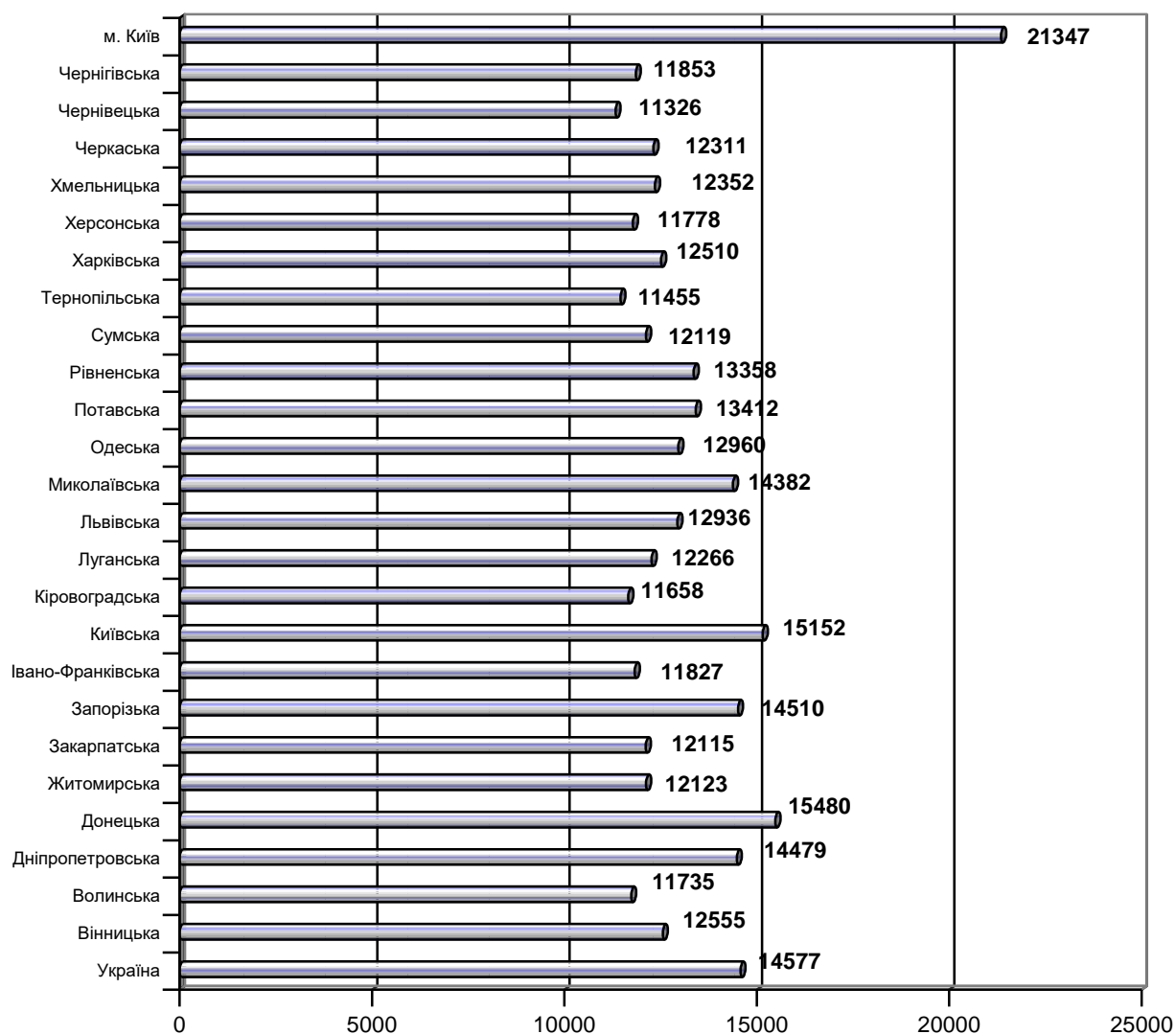


Рис. 3.2. Розміри середньомісячної заробітної плати за регіонами України, 2022 р.

Сформовано автором за джерелом [56]

Відповідно до наведених статистичних даних можна зробити висновки, що Тернопільська область має один з найнижчих показників середньої зарплати.

Портрет споживача. Мешканці Тернопільської області (за умови успішної апробації запропонованої програми, її можна буде розповсюдити і на споживачів з інших регіонів, щоправда така практика буде дещо ускладнена через посередництво торгових представників). Визначено, що найбільш активними споживачами (покупцями) є як чоловіки, так і жінки у віці 25-39 років (найімовірніше це пов'язано з періодом здобуття вищої освіти та опанування професії), спостерігається дуже низька активність серед осіб похилого віку (старше 65 років), що пов'язано з низьким рівнем достатку та погіршенням зору. При визначенні «причин читання» домінують такі варіанти, як потреба для навчання та дозвілля.

Підсумовуючи можна зазначити, що в цілому ситуація не є сприятливою для розвитку підприємства. Найбільш ефективним в даному випадку, на нашу думку, є приваблення покупця саме економічною вигодою та емоційною складовою. Розглянемо статистику щодо популярності програм лояльності (рис. 3.3).

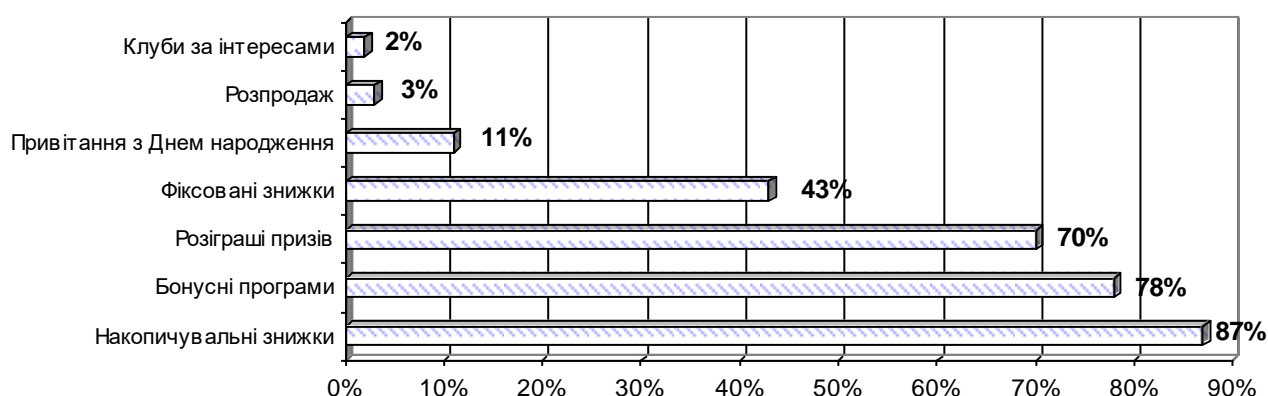


Рис. 3.3. Рейтинг популярності ПЛС на видавничо-поліграфічному ринку

Аналіз застосовуваних на практиці ПЛС свідчить про доволі обмежений набір пропозицій. Найбільш популярною виявилась пропозиція «накопичувальна знижка» (87%), що підтверджує наші припущення щодо матеріальної складової заохочення споживача. Наступними в популярності визначено бонусні знижки. Ефект від таких програм є відтермінованим у часі, але триває значно довше. Також популярними є розіграші призів. А от найменш цікавими з позиції споживача є «клуби за інтересами» (2%).

Факт «пасивності» споживача пояснюється: зниженням культури до «читання живої книги», зростає популярність електронних книг; значні негаразди щодо економічної та політичної ситуації, що призводять до зниження купівельної спроможності та формування у частини населення депресивних настроїв; зміщення вектору інтересів з духовного розвитку та розвитку себе як особистості до буденних питань сьогодення, «економічного виживання».

Для формування більш повного уявлення щодо ваги факторів впливу на рівень задоволеності споживачів ВПП та їх лояльності, нами у листопаді 2023 р. було проведено телефонне опитування споживачів (клієнтів) ВПП. Нами здійснено рандомну вибірку 100 клієнтів ВПП вікової категорії 25-39 років.

Респондентам запропоновано оцінити свою прихильність до ВПП за 10 бальною шкалою:

0-6 балів – «критики» – незадоволені клієнти – чим нижчий бал, тим вищий рівень незадоволеності. Такі клієнти є загрозою для підприємства, адже вони можуть розповсюджувати негативні відгуки про підприємство і тим самим псувати репутацію;

7-8 балів – «нейтральні» – клієнти з латентною лояльністю – це в принципі задоволені клієнти, але вони не є прихильниками нашого підприємства, вони або вкрай рідко є споживачами такої продукції, або ж їм немає особливої різниці де таку продукцію замовляти. Тобто, по суті, вони нейтральні. Такі клієнти не є стійкими і за умови більш вигідної пропозиції від конкурентів без вагань перейдуть до них;

9-10 балів – «промоутери» – це дуже задоволені клієнти, лояльні, вони є прихильниками саме нашого підприємства, готові з ним і надалі співпрацювати та будуть рекомендувати його своїм знайомим, колегам, родичам, друзям.

Тобто чим більше у ВПП буде таких «промоутерів», тим ефективніше підприємство зможе працювати.

За результатами проведеного опитування ми отримали:

3 бали – 1 респондент

4 бали – 1 респондент

5 балів – 2 респондента

6 балів – 8 респондентів

7 балів – 13 респондентів

8 балів – 35 респондентів

9 балів – 31 респондент

10 балів – 9 респондентів

В результаті ми отримали 12% критиків, 48% нейтралів і 40% промоутерів. NPS = 28 (рис. 3.4).

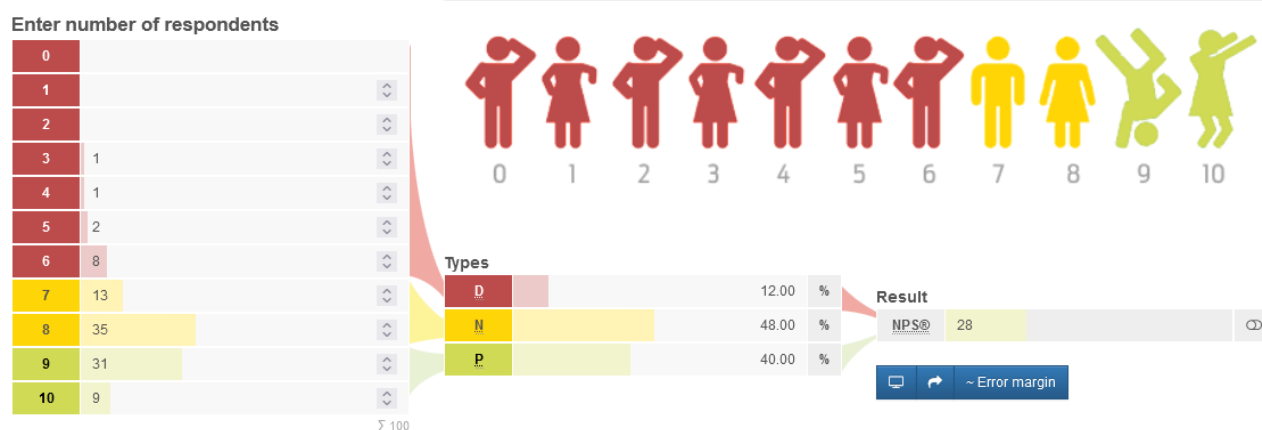


Рис. 3.4. Визначення рівня лояльності до ВПП за допомогою калькулятора NPS (за результатами телефонного опитування, листопад, 2023 р.)

Загалом слід зазначити, що показники доволі гарні. Важливість покращення ПЛС обумовлена тим, що зростання рівня лояльності на 2% надає

можливість знизити витрати на 10% та в середньому підвищити прибутковість на 16%.

Також з метою визначення причин читання нами було проведено опитування тих самих респондентів на предмет причин читання, результати опитування подано в рис. 3.5. Зазначимо, респонденти мали можливість обрати кілька варіантів відповіді.

За результатами проведених опитувань нами визначено, що ВПП має доволі високий індекс лояльності. Зростання індексу лояльності дуже позитивно впливає на діяльність підприємства, дає можливість скоротити витрати та підвищити прибутковість.

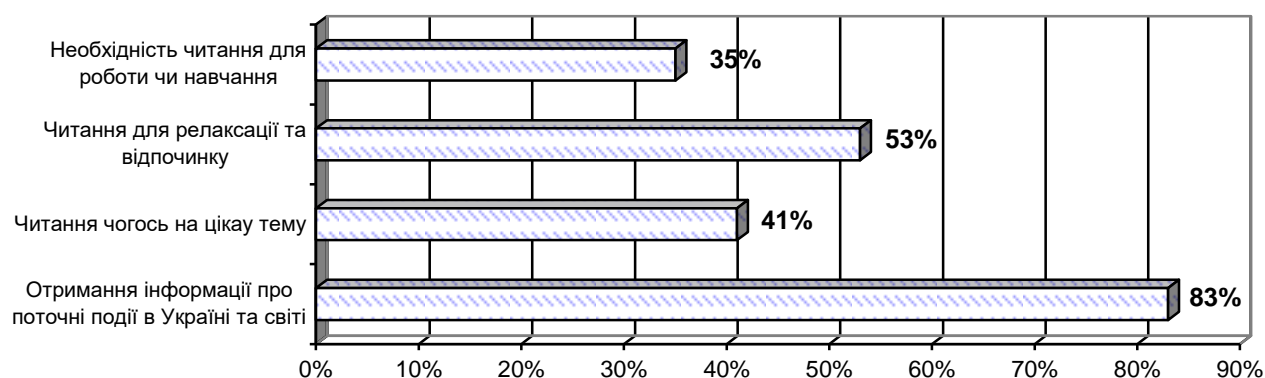


Рис. 3.5. Результати опитування респондентів на предмет «причин читання»

Складено автором за результатами опитування

Також за результатами опитування нами визначено, що переважна більшість споживачів читає з метою отримання поточної інформації про події в Україні та світі (83%), ця категорія прямо не належить до споживачів продукції ВПП, тому ще здебільшого інформація з соціальних мереж та інтерв'ю експертів, на сьогоднішній день, питання, які цікавлять все населення України, це ті питання, що стосуються війни (справи на фронті, наміри та реакції США та європейської спільноти, економічні та соціальні проблеми в країні тощо).

Другу сходинку посідають читачі, що читають для відпочинку, ця позиція є дещо схожою з відповідями на запитання «читання чогось на цікаву тему». Такі відповіді респондентів необхідно враховувати при формуванні жанрів пропонованої літератури та розробленні заходів в програмі лояльності.

Цікавою, на наш погляд, є категорія «необхідність читання для роботи чи навчання», дана категорія є найбільш сталою і найбільш зрозумілою в плані формування асортименту. Саме на ній при розробленні МКС ми і будемо акцентувати увагу. Спрямованість МКС – удосконалення програми лояльності.

За підсумками окреслимо завдання, щодо розроблення МКС – підвищення ефективності ПЛС:

- зацікавлення широкої аудиторії реальних і потенційних споживачів (покупців);
- пропонування оптимального асортименту продукції та втримання діючої цінової політики;
- зростання рівня присутності на книжковому ринку (зростання ринкової частки);
- посилення іміджу (з акцентом на соціальну відповідальність);
- удосконалення програми лояльності до споживачів (з акцентом на економічну та емоційну складову).

Основну увагу при розроблення МКС пропонуємо акцентувати на вдосконалення взаємодії зі споживачами – впровадження CRM-системи з метою формування бази даних клієнтів та тісної взаємодії з ними та удосконалення ПЛС.

3.2. Розроблення комплексу маркетингових заходів зміцнення конкурентних позицій

Насамперед пропонуємо впровадити CRM-систему, яка передбачає автоматизоване управління відносин з клієнтами, тобто це стратегія, сутність якої полягає у впровадженні інноваційних управлінських та інформаційних

технологій, в результаті чого акумулюються знання про споживача для формування довготривалої програми взаємовигідних відносин. CRM – це прикладне програмне забезпечення, що надає можливість формувати базу клієнтів з історією співпраці з кожним, контролювати визначні дати (день народження, різноманітні свята, рік з початку співпраці та інше). Також важливим фактором є можливість за допомогою CRM-системи координувати дії підрозділів ВПП, тобто налагодити тісну взаємодію між відділами виробництва, маркетингу, продажів та обслуговування споживачів, тобто здійснюється оптимізація процесу комунікації зі споживачами в режимі реального часу. CRM-система може бути встановлена на комп'ютер або використовуватись як хмарний сервіс, мобільний додаток [32, с. 97]

Для формування ПЛС нам необхідно визначитися з цільовим сегментом, бо ВПП обслуговує різних споживачів, слід орієнтуватися на такі показники, як розмір сегменту та його прибутковість. Аналіз діючої ПЛС свідчить про програму орієнтовану на пропонування матеріальних цінностей в доволі обмеженому діапазоні. Такі заходи призводять здебільшого до формування латентної лояльності, тобто за умови, якщо конкуренти запропонують більш вигідні умови, такий споживач з легкістю перейде до них. Метою ВПП є формування стійкої лояльності, яку слід будувати на емоціях і довірі.

Насамперед необхідно здійснити деякі вдосконалення:

- оптимізація асортименту – за допомогою ABC-XYZ аналізу – виявлення позицій, що не користуються попитом і виведення їх з асортименту;
- впровадження матеріальних складових ПЛС – дисконти, розпродажі, сертифікати, подарунки;
- впровадження нематеріальних складових ПЛС;
- підвищення поінформованості споживачів.

Також для оптимізації діяльності ВПП доцільно використання програмного продукту Skypum, який містить наступні програми:

- товарооблікова система – складський облік, інвентаризація, контроль товароруку;

- АРМ касира – термінал касира в режимах он-лайн та офф-лайн, підходить для комп'ютера, ноутбука, планшета, POS-системи та телефону;
- Інтернет-магазин – повна синхронізація з платформою;
- звітність – контроль над продажами, доходами, витратами та іншими показниками;
- ведення клієнтської бази – альтернатива CRM-системі.

Skynum – хмарна програма, яка надає можливість скористатися ПЛС в будь-який час і в будь-якому місці.

Успішна ПЛС повинна передбачити наступні елементи: а) залучення споживача до діалогу (за допомогою CRM-системи та безпосереднього спілкування з споживачами, опитування щодо рівня задоволеності, визначення уподобань, пропозицій щодо удосконалення тощо); б) моніторинг задоволеності споживачів, робота над зауваженнями та швидке реагування щодо покращення ситуації. Впровадження наведених рекомендацій дозволить підняти рівень довіри, сформувати імідж соціально відповідального підприємства, встановити партнерські стосунки зі споживачем.

Для вибору вектору стратегії використаємо матрицю І. Ансоффа (рис. 3.6).

Ринок	Товар	
	Існуючий	Новий
Існуючий	1. Стратегія глибокого проникнення на ринок	2. Стратегія розвитку товару
Новий	3. Стратегія розвитку ринку	4. Стратегія диверсифікації

Рис. 3.6. Матриця І. Ансоффа [39]

Основними вимогами вектору розвитку має стати синергичний ефект, відповідно до наведеної матриці пропонуємо обрати два взаємодоповнюючі варіанти, які дозволять підприємству підвищити прихильність споживачів та розширити межі ринку:

– «глибоке проникнення» – ріст буде забезпечуватися завдяки зростанню обсягів продажу в результаті впровадження ефективної ПЛС;

– «розвиток ринку» – вихід на зарубіжні ринки. Продукція компанії представлена в усіх регіонах України, тому тут діятиме попередня стратегія. Але на сучасному етапі розвитку українською книгою почали активно цікавитися за кордоном і цей напрям доцільно розвивати, це зовсім інші можливості і зовсім інші ціни на продукцію.

Для уточнення вектору стратегії використаємо тривимірну модель Д. Абея (рис. 3.7).

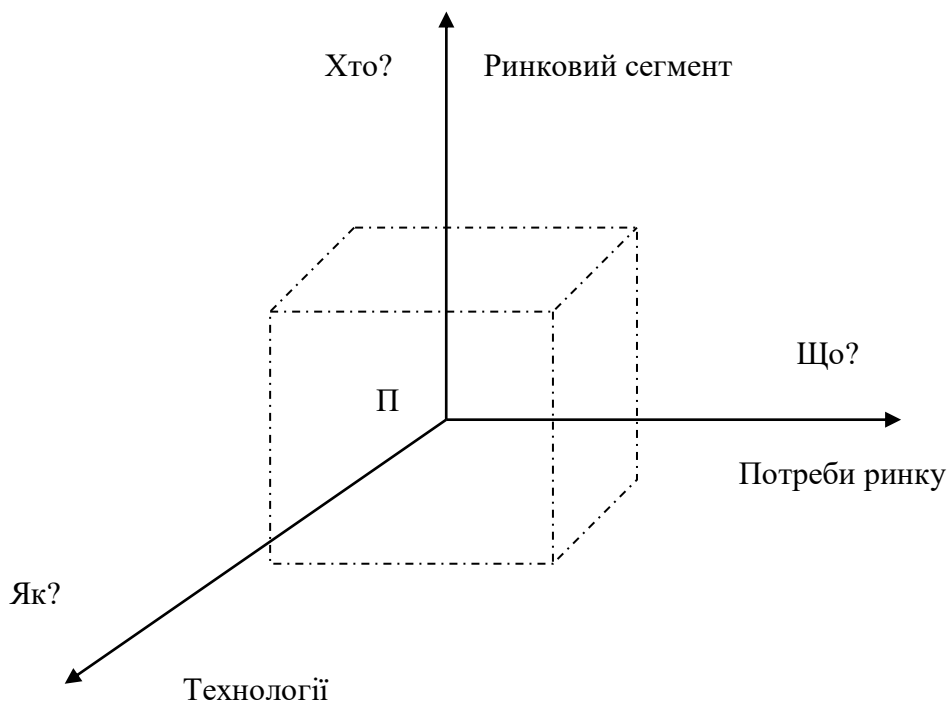


Рис. 3.7. Тривимірна модель Д Абея [39]

Відповідно до наведеної моделі бізнес (ВПП) знаходиться у точці «П», рухаючись від неї по трьом осям ВПП здобуде:

– нові привабливі сегменти – тісна співпраця з навчальними закладами по перед замовленню до початку навчального року, з пропозицією від ВПП вигідної знижки від обсягу замовлення та високу якість продукту з логотипом навчального закладу;

– впровадження нового продукту – це може бути спеціалізована професійна література –наприклад для лікарів (за спеціалізаціями), для фахівців ІТ-сфери, навчальні посібники для студентів тощо;

– можливості знизити витрати (знизити собівартість) за рахунок використання сучасних технологій.

Впровадження цифрової економіки переходить на глобальний рівень, зростає популярність соціальних мереж, тому до співпраці доцільно залучати блогерів, лідерів думок, журналістів.

Доцільно також здійснити ідентифікацію потреб споживачів. Основна мета – втримання лояльних споживачів (промоутерів) та залучити нових до довготривалої співпраці.

За моделлю Д. Авеля здійснено портфельний аналіз та розроблено комплекс технологій, які спрямовані на залучення споживачів та формування довготривалих відносин (див. Додаток Н). Запропоновано технології до задоволення наступних потреб споживачів:

- відпочинок, дозвілля;
- поглиблення знань в процесі навчання або професійної діяльності;
- самовдосконалення;
- самореалізація, розвиток творчості.

Також нами сформовано відповідно до портрету споживача ВПП та результатів аналізу бізнес-середовища оновлену модель купівельної поведінки споживача ВПП (див. Додаток П).

Завдяки поглибленому вивченню і розумінню потреб цільової аудиторії ВПП доцільно розробити персоналізовані пропозиції для найбільш вигідних клієнтів, сегментів ринку. З цією метою доцільно запровадити систему унікальних ID споживачів (персоніфіковані картки з унікальним кодом), які забезпечать можливість мобільно керувати ПЛС. Важливим елементом даної програми є залучення нових споживачів та втримання вже наявних, докладання зусиль до переведення їх в статус «промоутери» (рекрутинг).

Існує два варіанти залучення та втримання споживачів – пасивний та активний.

Пасивний реалізується за допомогою продавців книгарень, POS та розсилки повідомлень. Даний метод є відносно дешевий, але сильно розтягнутий у часі.

Активний метод залучення передбачає роботу промоутерів. Даний процес є швидким, але потребує значних витрат.

Функції активних рекрутерів можуть виконувати споживачі (клієнти) ВПП, які задоволені співпрацею з видавництвом та готові рекомендувати його колу свого оточення. Проведене дослідження поточної лояльності споживачів, результати якого відображено рис. 3.4, слід зазначити, що «промоутерів» у ВПП доволі багато, тому співпраця з ними обіцяє бути ефективною. Також серед опитаних споживачів ВПП доволі багато нейтральних споживачів, це латентна лояльність, такими споживачами не можна нехтувати, з ними потрібно працювати щоб перевести їх в статус «промоутерів».

Вибір ПЛС, яка б була здатна перетворити латентного (нейтрального) споживача у «промоутера» залежить від багатьох чинників:

- психологічного типу споживача;
- його етапу життєвого циклу;
- виду діяльності видавництва;
- виду продукту;
- розміру бюджету ПЛС.

Також при розробленні та впровадженні ПЛС необхідно враховувати ряд факторів, що мають вплив на формування чи втрату лояльності до ВПП.

До факторів, що мають позитивний вплив на формування лояльності до ВПП нами віднесено: позитивний досвід співпраці (покупок); рекомендації близьких та авторитетних людей; стійка репутація ВПП (як поміж ділових партнерів, так і поміж споживачів); дотримання політики конфіденційності щодо персональних даних споживачів. Негативними факторами є негативні відгуки про ВПП, негативний досвід співпраці.

За результатами проведеного дослідження пропонуємо до впровадження оновлені ПЛС, які сформовані з двох груп, орієнтовані на матеріальну і емоційну складову (рис. 3.7).



Рис. 3.7. Складові програм лояльності ВПП

Щодо розіграшу призів, то слід зазначити, що ВПП і раніше використовувало таку практику, але призів було небагато і вартість їх була невеликою, тобто вони не становили особливої цінності для споживача. Були, наприклад, такі призи, як автограф автора, якщо це справді популярний автор, то такий приз варто залишити, якщо це мало відомий автор, то вартість такого призу є сумнівною, хіба що з надією, що у майбутньому він стане дуже популярним. Можна, наприклад, запропонувати такий цінний приз, як відпочинок в Буковель на 3 дні, звісно багато таких призів складно запропонувати, особливо в теперішній час, але один для особливо великий розмір замовлення цілком може бути. Ну і важливий елемент – обов'язково мусить бути прозора процедура розіграшу. Це сприятиме формуванню довіри та підвищенню іміджу підприємства. Розіграші такого роду призів також

доцільно внести як до матеріальної складової ПЛС, так і до емоційної (психологічної), тому що це відпочинок, про який багато хто лише мріє, який залишає позитивні спогади на тривалий час, а відповідно і формує позитивне ставлення, прихильність до ВПП та бажання і надалі співпрацювати з ВПП та приймати участь у розіграшах.

Створення мобільного додатку, до якого можна буде підключати постійних покупців (бо покупців, які роблять разову покупку не забажають завантажувати собі такий додаток), що дасть змогу сформувати мобільність комунікацій з постійними споживачами (покупцями), оперативно реагувати на їх запити та підтримувати зворотній зв'язок. Цей інструмент ПЛС також можна віднести як до матеріальної, так і до емоційної складової.

Запровадження запропонованих заходів сприятиме формуванню стійкої лояльності у споживачів до ВПП, довготривалій співпраці. В результаті чого підприємство зможе поглибити ринок за допомогою зростання кількості споживачів та зростання обсягів замовлень.

Також цікавим і корисним, на погляд, було би впровадження повернення вже прочитаної літератури, але збереженої в належному стані, за 50% від ціни продажу. Така практика було б корисною як для споживача, так і для видавництва. Доволі часто прочитані книжки у нас просто припадають пилом на полицю, на макулатури здати ніби рука не піднімається, а читати їх вдруге немає бажання. Тому, на наш погляд, багато споживачів скористались би такою програмою. А для ВПП вигода полягає в тому, що таку літературу можна було б повторно продавати, але вже зі знижкою. Або, так як ВПП на сьогоднішній день багато літератури передає на безкоштовній основі до військових шпиталів та на передову, таку літературу можна було б якраз так і використати.

Підводячи підсумки запропонованих заходів нами було повторно проведено опитування попередньо обраних респондентів (рандомна вибірка, 100 осіб з числа клієнтів ВПП у віці 25-39 років) на предмет оцінювання за 10-ти бальною шкалою їх лояльності до ВПП. Респондентам подано перелік з коментарями і уточненнями (в разі виникнення запитань) новацій в ПЛС ВПП.

Отримані результати за допомогою калькулятора NPS було прораховано і отримано результат (рис. 3.8):

$$\text{NPS (очікуваний)} = 42\%$$

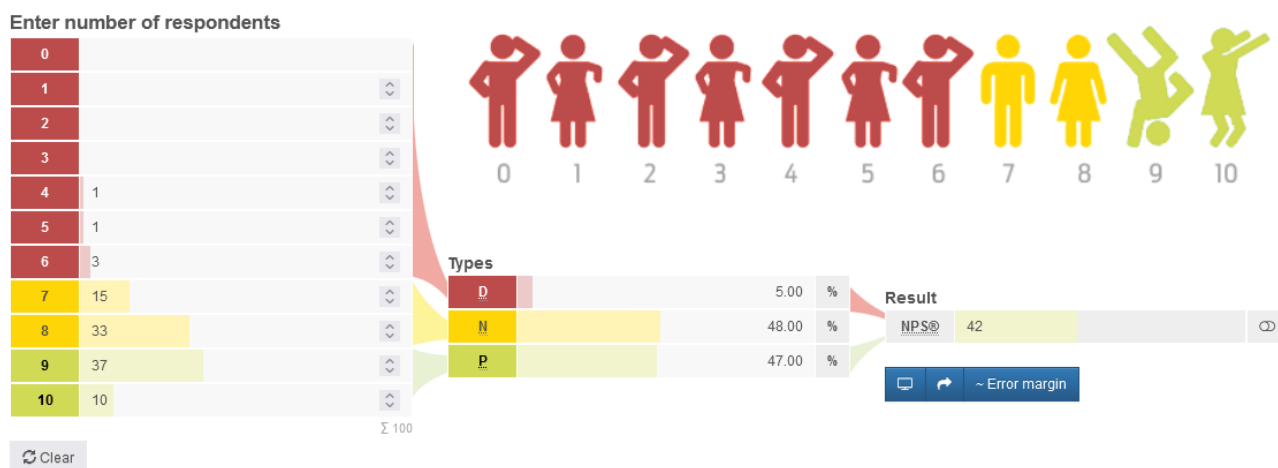


Рис. 3.8. Визначення рівня лояльності до ВПП за допомогою калькулятора NPS після впровадження удосконаленої ПЛС, прогноз (за результатами телефонного опитування, листопад-грудень, 2023 р.)

Отже, в результаті пропонування новацій до ПЛС ми отримали 5% критиків, 48% нейтральних споживачів і 47% промоутерів. «Критикам» слід приділити належну увагу і з'ясувати причину такого ставлення, можливо у них був негативний досвід співпраці з ВПП, такий факт необхідно виправити, як варіант, можна запропонувати відчутну знижку на придбання продукції. Найбільшу увагу слід приділити «нейтральним» за лояльністю споживачам, ця група є найбільш наближеною до бажаного результату, тому їх значно легше буде перевести в ранг «промоутерів». Щодо «промоутерів», то це саме та категорія, яка є найбільш бажаною, їх потрібно берегти, таких споживачів потрібно залучати до співпраці, налагоджувати довірчі відносини. Бо саме ці споживачі будуть рекомендувати ВПП своїм колегам, друзям, родичам і просто знайомим. Кожен такий споживач може привести ще декілька споживачів, в

цілому покращуючи конкурентну позицію підприємства та підвищуючи його імідж.

Підгадаємо, що попередній показник, до впровадження оновленої ПЛС становив 28%. Тобто зростання становить 14%, що, безумовно, дуже високий результат, таке зростання надасть ВПП суттєво скорити витрати на виготовлення продукції та збільшити прибутковість. Зростання обсягів закупівель та зростання попиту забезпечать можливість збільшити частку ринку та зміцнити свої конкурентні позиції.

Безумовно, розрахунок індексу лояльності, як і будь-які прогнози в даний час, мають значну похибку, бо в силу економічної скрути та психологічної напруженості суспільства, дуже багато споживачів відкладають такі покупки на потім, до кращих часів. Тому акцентувати увагу слід на навчальній та фаховій літературі, рівень попиту на які є менш еластичним.

Висновки до розділу 3

За допомогою проведеного аналізу та формування портрету споживача визначено, що найбільш оптимальним за сьогоднішній день напрямом зміцнення конкурентних позицій підприємства є удосконалення ПЛС з акцентом на матеріальну та емоційну складову. Застосування лише матеріальної складової в ПЛС ВПП здебільшого здатне формувати лише латентну лояльність, яка є мінливою, тобто за умови пропонування конкурентами більш вигідних умов придбання продукції, такий споживач перейде до конкурента.

Портрет споживача. Мешканці Тернопільської області (за умови успішної апробації запропонованої програми, її можна буде розповсюдити і на споживачів з інших регіонів, щоправда така практика буде дещо ускладнена через посередництво торгових представників). Визначено, що найбільш активними споживачами (покупцями) є як чоловіки, так і жінки у віці 25-39 років (найімовірніше це пов'язано з періодом здобуття вищої освіти та

опанування професії), спостерігається дуже низька активність серед осіб похилого віку (старше 65 років), що пов'язано з низьким рівнем достатку та погіршенням зору. При визначенні «причин читання» домінують такі варіанти, як потреба для навчання та дозвілля.

З метою зміцнення конкурентних позицій ВПП було запропоновано наступний комплекс заходів:

- впровадження у виробничий процес програмного продукту Skynum, що дозволить суттєво оптимізувати роботу зі споживачами, налагодити мобільність роботи відділів, інтегрувати Інтернет-магазин ВПП з платформою видавництва, оптимізувати звітність, складській облік та роботу з клієнтами ВПП;

- з метою формування персонального підходу до вигідних клієнтів (промоутерів) впровадити систему персоніфікованих карток – ID покупців, які забезпечать мобільність в керуванні ПЛС;

- в оновленій ПЛС запропоновано три складові: універсальна, матеріальна (різноманітні знижки, бонуси, подарункові сертифікати, розіграши тощо) та емоційна (кваліфікована консультації при здійсненні замовлення, цінні пропозиції з нагоди урочистих дат, створення психологічного комфорту під час перебування в ВПП, отримання цінних призів).

Доцільність впровадження запропонованих заходів нами доведено за допомогою розрахунку індексу лояльності до впровадження і після впровадження запропонованих нововведень. Проведені розрахунки підтвердили позитивний комерційний ефект від впровадження.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

Нормативні документи, що складають нормативно-правову базу з охорони праці компанії ВПП: Конституція України; Закон України «Про охорону праці» від 14.10.1992 р.; Міжгалузеві і галузеві нормативні акти; Міжнародні стандарти системи стандартів охорони праці; Державні стандарти України; Правила, норми, положення, інструкції керівництва або вказівки, вимоги, рекомендації, технічні умови безпеки.

Працівники ВПП, під час прийняття на роботу та періодично повинні проходити на підприємстві інструктаж з питань охорони праці, надання першої медичної допомоги потерпілим від нещасних випадків, а також з правил поведінки та дій при виникненні аварійних ситуацій, пожеж і стихійних лих.

ВПП забезпечує належні умови праці з урахуванням рекомендацій нормативних актів, а також з забезпечено дотримання прав працівників, гарантованих законодавством про працю. Особливо передбачено зону відпочинку для працівників видавництва. Також передбачено зону для очікування /відпочинку замовників.

На підприємстві мають місце небезпечні і шкідливі фактори, що поділяються на фізичні, хімічні, психофізичні та санітарно-гігієнічні.

Планування роботи з охорони праці виконується на основі: планів економічного і соціального розвитку компанії; планів організаційно-технологічних заходів, спрямованих на поліпшення умов праці; матеріалів атестації робочих місць; матеріалів розслідування нещасних випадків на виробництві; пропозицій комісії з охорони праці.

Фінансування охорони праці здійснює за власний рахунок. Фонд охорони праці на підприємстві використовується лише для виконання заходів, що забезпечують доведення умов і безпеки праці до нормативних вимог або підвищення існуючого рівня охорони праці.

Відповідно до Закону України «Про пожежну безпеку», забезпечення пожежної безпеки підприємств, установ, організацій покладається на їх керівників та уповноважених керівниками осіб, якщо інше не передбачено відповідним договором.

Організація пожежної безпеки на підприємстві здійснюється на підставі Закону України «Про пожежну безпеку», Нормативно правових актів з охорони праці, нормативних актів з пожежної безпеки, Державних стандартів України, Державних будівельних норм, Відомчих норм технологічного процесу, Правил, Положень, Інструкцій, Керівництв та інших керівних документів затверджених (введених в дію) наказами МНС України, Міністерства праці та соціальної політики України, Державного комітету України з питань регуляторної політики та підприємництва, інших відомств.

Забезпечення пожежної безпеки ВПП здійснюється наступними основними компонентами виробництва: технічною системою, яка передбачає надійність обладнання, використання безпечних технологій, впровадження систем виявлення та гасіння пожеж тощо; персоналом, його підготовкою, забезпеченням регламентами і правилами роботи; системою управління.

Основні напрями і заходи щодо впровадження і забезпечення ефективного функціонування управління пожежною безпекою ВПП:

- 1) Організація та координація робіт в галузі пожежної безпеки.
- 2) Планування роботи. Розроблено і сформовано комплексні, перспективні і поточні плани. Визначено оптимальні і пріоритетні напрями здійснення протипожежних заходів.
- 3) Кадрове і професійне забезпечення. Забезпечення потреби підприємства у кваліфікованих кадрах, спроможних забезпечити ефективне функціонування в сфері пожежної безпеки. Постійне проходження інструктажів всіх працівників підприємства. Також неодноразово проводились тренування з метою забезпечення належного реагування працівників в разі виникнення пожежі.

4) Проектно-конструкторське забезпечення. У проєктній технічній документації ВПП враховано усі вимоги діючих нормативних актів з питань пожежної безпеки. Також забезпечено дотримання вимог щодо шумо- та пилоізоляції. Чіток контролюються всі вимоги щодо забезпечення безпечних умов праці. Всі виробничі приміщення є ізольованими від адміністративних приміщень та приміщень приймання замовлень.

5) Технологічне забезпечення. Діючі технологічні процеси ВПП приведено у відповідність до діючих стандартів з метою забезпечення необхідного рівня протипожежного захисту під час видавничого процесу. У процесі видавничої діяльності використовується складне устаткування, а також витратні матеріали, які є легкозаймистими (папір, картон, лаки, фарби тощо). Всі матеріали та устаткування, що можуть за неналежного користування спричинити пожежу, або є надзвичайно цінними, зберігаються в належних умовах з дотриманням правил пожежної безпеки;

6) Технічне забезпечення. Забезпечується підтримання справності, безвідмовності, пожежної безпеки технологічного, інженерного, виробничого та допоміжного устаткування і обладнання. Устаткування систематично підлягає перевірці на предмет протипожежної безпеки.

7) Енергетичне забезпечення. Безперебійне забезпечення підприємства та відповідних систем протипожежного захисту потрібними енергетичними ресурсами. Зведено до мінімуму ймовірність виникнення аварійних ситуацій, перебоїв у роботі технічних систем протипожежного захисту. На випадок блекаутів ВПП придбано генератори, які забезпечують безперебійну роботу підприємства.

8) Метрологічне забезпечення. Забезпечується підтримання у працездатному стані засобів вимірювань з метою одержання точної інформації.

9) Контроль за станом пожежної безпеки. Забезпечується організація контрольно-інспекційної діяльності щодо виконання всього комплексу протипожежних заходів.

Висновки до розділу 4

ВПП забезпечує належні умови праці з урахуванням рекомендацій нормативних актів, а також з забезпечено дотримання прав працівників, гарантованих законодавством про працю. Окремо передбачено зону відпочинку для працівників та зони очікування /відпочинку для замовників.

На підприємстві мають місце небезпечні і шкідливі фактори, що поділяються на фізичні, хімічні, психофізичні та санітарно-гігієнічні.

Фінансування охорони праці здійснює за власний рахунок. Фонд охорони праці на підприємстві використовується лише для виконання заходів, що забезпечують доведення умов і безпеки праці до нормативних вимог або підвищення існуючого рівня охорони праці.

Забезпечення пожежної безпеки ВПП здійснюється наступними основними компонентами виробництва: технічною системою, яка передбачає надійність обладнання, використання безпечних технологій, впровадження систем виявлення та гасіння пожеж тощо; персоналом, його підготовкою, забезпеченням регламентами і правилами роботи; системою управління, періодичними тренуваннями щодо дій персоналу в умовах виникнення пожежі.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі запропоновано ряд маркетингових рішень, що мають практичне значення і містять елементи наукової новизни, щодо формування маркетингової конкурентної стратегії підприємства «Редакція газети «Підручники і посібники». Запропонований комплекс маркетингових заходів дозволить поглибити ринок збуту і тим самим зміцнити конкурентні позиції підприємства.

За результатами проведеного в кваліфікаційній роботі дослідження можна зробити наступні висновки:

1. В науковій літературі розрізняють щонайменше три спрямування формування маркетингових конкурентних стратегій: за конкурентною позицією, за конкурентними перевагами, комплексна (за конкурентною позицією та маркетинговим спрямуванням). Отже, кожне підприємство, з врахуванням результатів аналізу маркетингового середовища, місією підприємства та визначеними цілями маркетингової стратегії обирає власний фокус стратегії. Не існує універсальної маркетингової конкурентної стратегії, яка б була прийнятною для будь-якого підприємства. Як кожне підприємство є унікальним в своєму роді, так і кожна маркетингова стратегія повинна бути унікальною, такою що враховує особливості ринку діяльності підприємства, потенціал підприємства, кадрове забезпечення, сировинну базу, особливості ринку збуту та запитів споживачів, специфічні характеристики продукту, маркетингове спрямування та багато іншого.

Для забезпечення запланованого результату від впровадження маркетингової конкурентної стратегії необхідно систематично здійснювати контроль та оцінювання процесу впровадження.

2. Видавничо-поліграфічна галузь є важливою галуззю економіки України, яка окрім фінансової складової забезпечує ще й велику соціальну складову сприянням у підвищенні рівня освіченості населення, стимулювання

до читання творів українських авторів, популяризації української літератури за кордоном.

Для сучасної видавничо-поліграфічної галузі характерні ряд ознак: диверсифікація виробництва, більшість підприємств галузі поєднує два і більше видів діяльності; в структурі поліграфічної продукції зростає частка упаковки, рекламної поліграфії; розвиток галузі потребує оновлення виробничих фондів, імпорту сировини, впровадження діджиталізації процесу виробництва продукції. На сучасному етапі розвитку для переважної частини підприємств видавничо-поліграфічної галузі характерним є зниження ділової активності, рентабельності виробництва, значне погіршення фінансового стану тощо.

За рейтингом видавництв 2021 р. «Редакція газети «Підручники і посібники»» посідає другу сходинку. У загальному щодо організаційно-економічної характеристики слід зазначити, що видавництво є сучасним підприємством видавничо-поліграфічної галузі, яке має у своєму розпорядженні високотехнологічне обладнання, значний досвід роботи на ринку видавничо-поліграфічних послуг (понад 20 років), ефективну організаційну структуру (лінійно-функціонального типу), штат укомплектовано кваліфікованими фахівцями своєї справи, представництва підприємства знаходяться в багатьох областях України, є досвід видання літератури за кордоном, підприємство співпрацює з українськими авторами, фінансові показники діяльності підприємства свідчать про прибутковість та фінансову стійкість

Профіль «Підручники і посібники» – видання навчальної літератури. Місія – забезпечення дошкільних та навчальних закладів необхідною навчальною літературою. Підприємство має насичений асортимент продукції, який орієнтований на різні вікові категорії та є різноманітним за стилем літератури. В асортименті здебільшого література українських авторів, але є й зарубіжна література. Цінова політика є лояльною до споживача, активно використовуються різноманітні знижки. Видавництво активно реалізує

рекламну кампанію та різноманітні заходи стимулювання (споживачів, торгових посередників, ділових партнерів та власного персоналу).

За досліджуваний період видавництво демонструє позитивну динаміку результатів діяльності, відмічається зростання обсягів реалізації та чистого прибутку (за виключенням 2022 р.).

3. За допомогою проведеного аналізу та формування портрету споживача визначено, що найбільш оптимальним за сьогоднішній день напрямом зміцнення конкурентних позицій підприємства є удосконалення ПЛС з акцентом на матеріальну та емоційну складову. Застосування лише матеріальної складової в ПЛС ВПП здебільшого здатне формувати лише латентну лояльність, яка є мінливою, тобто за умови пропонування конкурентами більш вигідних умов придбання продукції, такий споживач перейде до конкурента.

Портрет споживача. Мешканці Тернопільської області (за умови успішної апробації запропонованої програми, її можна буде розповсюдити і на споживачів з інших регіонів, щоправда така практика буде дещо ускладнена через посередництво торгових представників). Визначено, що найбільш активними споживачами (покупцями) є як чоловіки, так і жінки у віці 25-39 років (найімовірніше це пов'язано з періодом здобуття вищої освіти та опанування професії), спостерігається дуже низька активність серед осіб похилого віку (старше 65 років), що пов'язано з низьким рівнем достатку та погіршенням зору. При визначенні «причин читання» домінують такі варіанти, як потреба для навчання та дозвілля.

З метою зміцнення конкурентних позицій ВПП було запропоновано наступний ком-плекс заходів:

– впровадження у виробничий процес програмного продукту Skynum, що дозволить суттєво оптимізувати роботу зі споживачами, налагодити мобільність роботи відділів, інтегрувати Інтернет-магазин ВПП з платформою видавництва, оптимізувати звітність, складській облік та роботу з клієнтами ВПП;

– з метою формування персонального підходу до вигідних клієнтів (промоутерів) впровадити систему персоніфікованих карток – ID покупців, які забезпечать мобільність в керуванні ПЛС;

– в оновленій ПЛС запропоновано три складові: універсальна, матеріальна (різноманітні знижки, бонуси, подарункові сертифікати, розіграши тощо) та емоційна (кваліфікована консультації при здійсненні замовлення, цінні пропозиції з нагоди урочистих дат, створення психологічного комфорту під час перебування в ВПП, отримання цінних призів).

Доцільність впровадження запропонованих заходів нами доведено за допомогою розрахунку індексу лояльності до впровадження і після впровадження запропонованих нововведень. Проведені розрахунки підтвердили позитивний комерційний ефект від впровадження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо вдосконалення системи державного управління у книговидавничій сфері». *Відомості Верховної Ради України*. 2016. №10. Ст. 102.
2. Закон України «Про бібліотеки та бібліотечну справу» від 27.01.1995 року № 32/95-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/32/95-%D0%B2%D1%80/conv>
3. Закон України «Про видавничу справу» від 05.06.1997 року № 318/97-ВР URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/318/97-%D0%B2%D1%80/conv>
4. Закон України «Про охорону праці» від 14.10.1992 року № 2694-XII / *Відомості Верховної Ради України*. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>
5. Закон України «Про підтримку книговидавничої справи в Україні» від 06.03.2003 року N 601-IV. *Відомості Верховної Ради України*. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/601-15>
6. Оpendatabot. Редакція газети «Підручники і посібники». URL: <https://opendatabot.ua/c/22604402>
7. Офіційна сторінка. Видавництво «Підручники і посібники». URL: <https://pp-books.com.ua/>
8. Офіційна сторінка Книжкової Палати України. URL: http://www.ukrbook.net/form_zvit.html
9. Фінансова звітність «Редакція газети «Підручники і посібники», 2020-2022 рр.
10. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Стратегічний маркетинг: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 630 с.
11. Безус П.І., Залізник З.І. Принципи та проблеми розробки конкурентних стратегій розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5936>

12. Белєвцев М. І., Іваненко Л. М. Маркетинг: навч. посібн. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 328 с.
13. Белова Т.Г. Стратегічний маркетинг: конспект лекцій для студентів спеціальностей 7.03050701, 8.03050701 «Маркетинг», 8.03051001 «Товарознавство і комерційна діяльність» усіх форм навчання. К.: НУХТ, 2012. 127 с.
14. Божидай І.І. Дефініція поняття «конкурентна стратегія» та її місце в управлінській ієрархії стратегій. *Траекторія науки*. 2016. № 1(6). С. 98-115.
15. Войтович С. Я., Потапюк І. П. Сутність і зміст поняття «маркетингова стратегія». *Економіка і регіон*. 2011. № 4 (31). С. 77–81.
16. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підручник, 7-ме вид., Київ: Лібра, 2010. 720 с
17. Горлач П. 85,9% видавництв в Україні продовжують свою роботу під час війни. URL:
<https://suspilne.media/culture/328532-859-vidavnictv-v-ukraini-prodovzuut-svou-robotu-pid-cas-vijni/>
18. Дослідження стану українського бізнесу під час війни: як себе посувають середні, малі та великі компанії. *Kyivstar Business HUB*. URL:
<https://hub.kyivstar.ua/articles/doslidzhennya-stanu-ukrayinskogo-biznesu-pid-chas-vijny-yak-sebe-pochuvayut-seredni-mali-ta-velyki-kompaniyi>
19. Дуброва О.С. Процес розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства. *Ефективна економіка*. 2010. № 8. URL:
<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=274>
20. Загальні конкурентні стратегії (за М. Портером): Студентська бібліотека. URL: <https://buklib.net/books/26095/>
21. Зайчук Т. О. Стратегічний маркетинг органічних продуктів харчування: монографія. Київ: КНЕУ ім. Вадима Гетьмана, 2012. 265 с.
22. Зозульов О. Стратегії ринкового позиціонування товару на споживчому ринку. *Економіка України*. 2006. № 10 (539). С. 43-48.
23. Інформаційно-аналітичний портал про бізнес «Контракти.UA». URL:
<http://m.kontrakty.ua/article/128123>

24. Калькулятор NPS. URL: <https://www.npscalculator.com/en#>
25. Кендюхов О. В., Димитрова С. М. Маркетингова стратегія підприємства: бренд-підхід до визначення ефективності: монографія. Донецьк: ДонУЕП, 2009. 182 с.
26. Ковальчук О.В. Маркетингові конкурентні стратегії. URL: https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/%D0%9A%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D1%87%D1%83%D0%BA%20%D0%9E.%D0%92/page11.html
27. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 352 с.
28. Краузе О. Моделювання конкурентної стратегії підприємства в умовах невизначеності середовища господарювання. *Наука й економіка*. 2009. № 1 (13). С. 100-106.
29. Краузе О.І. Корпоративна культура соціальної відповідальності бізнесу [Сучасний маркетинг: візія, технології, інновації]: монографія / за ред. д.е.н., доц. В.А. Фаловича. Тернопіль: Бескиди, 2023.- 179 с.]. - С.203-210.
30. Краузе О.І., Піняк І.Л. Воронка продажів – аналітичний інструмент маркетингу. *Соціально-економічні проблеми і держава*. №2 (25). 2021. С. 586-593. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21koiaim.pdf>
31. Краузе О.І., Піняк І.Л., Шпилик С.В. Маркетинговий стратегічний аналіз конкурентного потенціалу комерційного підприємства. *Галицький економічний вісник*. – № 3. – 2022. – С. 81-90. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/?art=1082>
32. Краузе О., Піняк І., Шпилик С. CRM як джерело інформації для розробки маркетингових проєктів та стратегічного управління конкурентоспроможністю. *Галицький економічний вісник*. 2022. Том 77. № 4. С. 94-102. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/?art=1095>
33. Круглов В. Книжковий рік під час війни. Факти. Стан справ. Перспективи. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/nestacha-ukrajinskih-knizhok-yak-knizhkoviyy-rinok-perezvivaye-viynu-ostanni-novini-50297029.html>

34. Кустрич Л.О. Маркетингова конкурентна стратегія як необхідний елемент системи управління підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: економічні науки*. 2019. Вип. 33. С. 112-116.
35. Кузьменко Д., Родіон О. Тенденції розвитку видавничо-поліграфічної галузі України. *POLIT.Challenges of science today*, 5 квіт. 2022 р. URL: <https://dspace.nau.edu.ua/bitstream/NAU/55169/1/%d0%9f%d0%be%d0%bb%d1%96%d1%82%2022%20%d0%9c%d0%9c%d0%a2%d1%96%d0%a1%20%d0%9a%d1%83%d0%b7%d1%8c%d0%bc%d0%b5%d0%bd%d0%ba%d0%be%20%d0%94..pdf>
36. Лазарчук А. Визначення сутності логотипів та їх класифікація. Науковий блог. Національний університет «Острозька академія». URL: <https://naub.oa.edu.ua/vyznachennya-sutnosti-lohotypiv-ta-jih-klasyfikatsiya/>
37. Логотип і його функції. URL: <http://um.co.ua/10/10-14/10-147475.html>
38. Лук'янець Т. І. Рекламний менеджмент: навчально-метод. посібник для самост. вивч. дисципліни. К.: КНЕУ, 2002. 200 с.
39. Матричні методи формування стратегії розвитку компанії. URL: <http://www.ekonomikam.com/ecfins-452-5.html>
40. Мороз Л. А., Чухрай Н.Т. Маркетинг. [2-е вид.]. Львів: Національний університет «Львівська політехніка», 2002. 244 с.
41. Михайлова О.Ю. Актуальні проблеми ринку книжкової продукції в Україні в контексті завдань гуманітарної політики. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/gumanitarniy-rozvitok/aktualni-problemi-rinku-knizhkovoi-produktsii-v-ukraini-v>
42. Населення України (Тернопільська область). Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/reference/people/ternopolskaya/>
43. Ніколайчук О. Маркетингова стратегія: сутність й особливості. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 6 (61). С. 111-118.
44. Обсяг та структура роздрібного товарообігу підприємств роздрібною торгівлі у 2021 р. URL: <https://www.vn.ukrstat.gov.ua/index.php/statistical-information/7577-2022-03-30-08-05-17.html>
45. Павленко А. Ф., Войчак А. В. Маркетинг: підручник. К.: КНЕУ, 2003. 246 с.

46. Палига Є.М., Босак І.П. Сучасні тенденції функціонування видавничо-поліграфічної галузі та альтернативи їх розвитку. *Науковий вісник ужгородського університету*. 2016. Вип. № 1 (47). Т. 2. С. 285-290.
47. Писаренко В.В., Багорка М.О. Стратегічний маркетинг: навчальний посібник. Дніпро: Видавець, 2019. 240 с.
48. Примак Т.О. Стратегії позиціонування у теорії маркетингу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 1. С. 13-20.
49. Пронько Л.М., Токар К.С. Маркетингова стратегія у формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 3. С. 89-96.
50. Прямі збитки українського бізнесу внаслідок війни сягнули 13 мільярдів доларів – KSE. *Укрінформ: Мультимедійна платформа іномовлення України*. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3660446-prami-zbitki-ukrainskogo-biznesu-vnaslidok-vijni-sagnuli-13-milardiv-kse.html>
51. Пурій Г. М. Інформаційні системи і технології в управлінні діяльністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2019/58.pdf
52. Рейтинг українських видавництв. URL: <https://bookforum.ua/en/p/rejtyng-ukrayinskyh-vydavnytstv>
53. Роль логотипу. URL: <https://dalistrategies.com/ua/rol-lohotypu/>
54. Романенко О. О. Специфіка маркетингової стратегії підприємств харчової промисловості. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. № 3. Том 1. С. 78-85.
55. Руделіус В., Азарян О. М., Бабенко Н. О., О.А. Виноградова. Маркетинг: підручник. К.: Навчально-методичний центр «Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні». 2008. 648 с.
56. Середня місячна зарплата по регіонах України в 2022 р. (грн.). Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/>

57. Серпухов М., Нестеренко А. Маркетингові технології як інструмент активізації розвитку вітчизняних підприємств. URL: <http://uam.in.ua/upload/iblock/9e3/9e373651304eacbfa7006fefe09b5113.pdf>
58. Скакальська В., Шендирук Н. Ціноутворення у видавничому бізнесі (на прикладі видавництва «Підручники і посібники»). *Збірник наукових тез: за матеріалами студентських наукових читань. Навчально-практична майстерня редакційно-видавничих технологій Галицького коледжу імені В'ячеслава Чорновола*. Тернопіль, 2021. URL: <https://gi.edu.ua/en/college-main/subsection/library/repozytorii/746-tsinoutvorennia-u-vydavnychomu-biznesi-na-prykladi-vydavnytstva-pidruchnyky-i-posibnyky>
59. Сучасні IT-рішення для управління бізнесом. URL: <https://www.it.ua/>
60. Тарасовський Ю. За рік великої війни в Україні відкрилось 202000 ФОПів. У яких сферах українці будують бізнес. URL: <https://forbes.ua/news/za-rik-velikoi-viyuni-v-ukraini-vidkrilosya-202-000-fopiv-v-yakikh-sferakh-ukraintsi-buduyut-biznes-28032023-12671>
61. Таргетинг. URL: <https://snov.io/glossary/ua/targeting-ua/>
62. Тимонін О. М., Олійний С. С. Стратегії маркетингу: навчальний посібник. Х.: Око, 2019. 184 с.
63. Узагальнені дані Державного реєстру видавців, виготовлювачів і розповсюджувачів видавничої продукції станом на 05.05.2022. URL: http://comin.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=184000&cat_id=97933
64. Шендерівська Л.П. Комплекс маркетингу сучасного видавництва. *Економіка та держава*. 2018 С. 61-65.
65. Шинкаренко В. Г., Кузьменко А. В. Обґрунтування поняття «маркетингова стратегія підприємства». *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 33. С. 242-246.
66. Шпак В.І. Видавничий бізнес: книга редактора: навчальний посібник. К.: ДП «Експрес-об'ява». 2022. 292 с.

67. Шпилик С. Маркетинговий процес як основа розробки конкурентної стратегії. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2011. Вип. 1 (4). 2011. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11ssvrks.pdf>.
68. Шпилик С. В. Управлінський інструментарій оцінювання ефективності впровадження конкурентної стратегії як механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2017. № 2. (53). С. 89-102.
69. Шпилик С., Вовчук О. Facebook як ефективний маркетинговий інструмент розвитку бізнесу. *Галицький економічний вісник*. 2018. № 2 (55). С. 106-113.
70. Шталь Т. В. Маркетингові стратегії підприємства ресторанного господарства: автореферат дис. ... на здоб. наук. ступ. докт. економ. наук. Донецьк, 2012. 41 с.
71. Як скласти портрет твого ідеального покупця. URL: <https://fractus.com.ua/uk/blog/korysni-statti/marketyng/jak-sklasti-portret-tvogo-idealnogo-pokupcja/>
72. Aaker David A. *Strategic Market Management: Global Perspectives*. New York : John Wiley and Sons, Ltd, 2010. 368 p.
73. Ansoff I.H. *Implanting strategic management*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall International, 1984.
74. Armstrong G., Kotler P. *Marketing: An Introduction 12-th ed*. Pearson, 2015. 673 p.
75. Industry Analysis Size and trends – Technavio. *Market Research Reports*. URL: <https://t1p.de/7i0fm>
76. Yuliia Tymchenko, Mariia Proskurina, Taras Hryhorchuk, Lesya Chervinska, Vadym Ratynskiy, Svitlana Shpylyk, Olga Krause, Iryna Piniak, Iryna Lebedynets, Oleksandr Nosyriev. DETERMINING THE IMPACT OF INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES ON CONSUMER BEHAVIOR IN THE MARKETING STRUCTURE OF CULTURE INDUSTRIES. "Eastern-European Journal of Enterprise Technologies", (No 2/13 (122) 2023)

ДОДАТКИ

Таблиця. Характерні ознаки МКС за М. Портером [20]

МКС (за М. Портером)	Основні ознаки	Характерні ризики
Цінове лідерство (зниження витрат)	<ul style="list-style-type: none"> – виробничі характеристики: «ніхто не робить це дешевше» – маркетингові особливості: «розрахункові ціни / низькі витрати» – стандартизована продукція: тільки кілька різновидів, обмеженість вибору – ніяких значних змін у веденні справ: «репутація скромної та надійної компанії» – урахування особливостей «кривої досвіду»: зниження цін; зниження умовно-постійних витрат на одиницю продукції внаслідок ефекту масштабу – висока продуктивність у розрахунку на одного працівника – зниження витрат на інновації – можливості встановлення нижчої межі ринкових цін: лідерська позиція дає змогу використовувати ціни як наступальну чи оборонну зброю – допустимий низький маржинальних прибуток при великих обсягах 	<ul style="list-style-type: none"> – при технологічному прориві (винаходи, створення нової технології) поза межами підприємства – ризик втратити конкурентну перевагу – сходження нанівець зроблених раніше інвестицій. Необхідність додаткових витрат («витрати конверсій») на реконструкцію (ліквідацію) масового виробництва – досягнення конкурентами тих самих показників внаслідок імітації та цілеспрямованих заходів щодо зниження витрат – запізнення з реакцією на зміни на ринку внаслідок надмірної уваги проблемам витрат – інтенсивне зростання витрат (прояв ефекту, що дістав назву «ціна масштабу»), пов'язаних із збільшенням (підтримкою) масштабів виробництва, внаслідок чого неможливо звести до мінімуму переваги диференціації
Диференціація	<ul style="list-style-type: none"> – виробничі характеристики: «ніхто не зробить це краще» – маркетингові особливості: «наші продукти (послуги) – найкращі серед інших – основа – різноманітність, вибір за моделями, партіями, деталями, обслуговуванням тощо – створення більше однієї відмінної характеристики товару (послуги) формування системи КФУ – різноманітні інновації – індивідуальні ціни, які перевищують витрати на отримання різноманітних ознак – інтенсивна реклама та збутова діяльність 	<ul style="list-style-type: none"> – привабливість диверсифікації (тобто особливість асортименту, додаткових послуг) може стати меншою, ніж економічні мотиватори, оскільки диференціація, як правило, дорого коштує (порівняно з серійним і масовим виробництвом) – потреби у диференціації зменшаться внаслідок підвищення інформованості споживачів про ситуацію на ринку взагалі та по окремих групах товарів – імітація може приховати різницю між товарами (особливо на етапі зрілості галузі)

<i>продовження додатку А</i>		
Концентрація (фокусування)	<ul style="list-style-type: none"> – виробничі характеристики: «виготовлене саме для тебе» – маркетингові особливості: «ми задовольняємо твої потреби краще за всіх» – спеціалізація на певну нішу: цільову групу покупців, сегмент географічного регіону – конкурентні переваги захищаються: <ul style="list-style-type: none"> а) лідируванням на основі зниження витрат у певному сегменті ринку б) поглибленою диференціацією (виготовлення продукту або надання послуги для задоволення особливих потреб споживачів цільового сегмента) 	<ul style="list-style-type: none"> – зниження ефекту диференціації фокусуванням за рахунок підвищення витрат на обслуговування вузької стратегічної цільової групи («рух ліворуч від точки беззбитковості») – скорочення відмінностей у характеристиках потреб вузької стратегічної групи та ринку взагалі (потенційна витрата споживачів) – за рахунок подальшої сегментації ринку всередині стратегічної цільової групи, що здійснює конкурент, можлива втрата споживачів

Таблиця. Етапи розроблення та впровадження маркетингової конкурентної стратегії [19]

Етап	Сутність етапу
Визначення цілей	розроблення коротко-, середньо- та довготермінових цілей підприємства
Аналіз маркетингового середовища	<p>Виявлення внутрішніх змін підприємства, які можуть розглядатися як його сильні сторони, оцінка їх важливості та можливості стати основою конкурентних переваг.</p> <p>Аналіз включає дослідження двох сфер діяльності підприємства: макросередовища (порівняння ресурсів фірми й ефективності їх використання з іншими організаціями галузі (регіону) для вибору оптимального конкурентного розвитку); мікросередовища (досліджується внутрішнє середовище тільки по конкретній стратегічній зоні господарювання: дослідження ресурсів підприємства в даній стратегічній зоні господарювання; оцінка ефективності виробничо-збутової діяльності організації; визначення стратегічного конкурентного потенціалу по кожній стратегічній зоні господарювання і по підприємству в цілому).</p>
Визначення мети і завдань	<p>Визначення, на основі комплексного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, обмежень в діяльності підприємства, погроз і можливостей, перспектив розвитку.</p> <p>Реалізація обраної стратегії потребує формування набору стратегічних альтернатив, які враховують специфіку цільового ринку</p>
Аналіз стратегічних альтернатив та вибір стратегії	<p>Групи критеріїв вибору альтернатив: реакція на можливості / погрози зовнішнього середовища; отримання конкурентних переваг; відповідність цілям підприємства; реальність стратегії; врахування взаємозв'язків з іншими стратегіями підприємства (стратегіями різного рівня); відповідність стратегічним, фінансовим цілям і обмеженням.</p> <p>Найбільш поширеними методами оцінки вірогідної економічної дії кожної альтернативи на майбутнє підприємства є розробка сценаріїв, аналіз портфелю замовлень, матричний аналіз, аналіз життєвого циклу, експертні оцінки тощо.</p>
Планування реалізації	Розробка детального плану втілення у реальність обраної стратегії з визначенням термінів поетапної реалізації та очікуваних результатів
Реалізація стратегічних рішень	<p>Здійснюється у напрямках: 1) використання адміністративних важелів; 2) за допомогою економічних важелів, шляхом формування бюджету, застосування системи показників та управління за цілями.</p> <p>Важливо, щоб всі стратегічні рішення були доведені до конкретних виконавців у вигляді затверджених планів, наказів, розпоряджень і інших організаційних документів.</p>



Рисунок. Сутність змістовних компонент стратегічного контролю підприємства

[47, с. 181]

Таблиця. PEST-аналіз маркетингового середовища видавничо-поліграфічної галузі

Політичні фактори (Р)	Оцінка	Економічні фактори (Е)	Оцінка
недосконалість законодавчої бази	5	стан економіки країни (наслідки повномасштабного вторгнення РФ та пандемії, економічна криза – багато видавництв і книгарень закриваються, платоспроможність компаній впала внаслідок недостатніх обсягів збуту, значне зниження купівельної спроможності населення)	5
фіскальна політика (значне податкове навантаження на малий бізнес)	5	інфляція (спричиняє зростання собівартості книг, в парі з зниженням платоспроможного попиту негативно позначиться на прибутковості поліграфічної галузі)	5
корупція в органах влади, непрофесіоналізм	2	значний рівень безробіття	5
систематичні зміни в правовому середовищі (закони, нормативні акти)	3	динаміка курсу гривні	5
нестабільність уряду (призначення нових міністрів, керівників на місцях)	2	зниження доходу на душу населення	5
	17		25
Соціокультурні фактори (S)	Оцінка	Технологічні фактори (Т)	Оцінка
демографічні зміни (значна кількість населення, у зв'язку з війною виїхали за кордон, багато внутрішньо переселених осіб, зниження народжуваності, значна смертність осіб працездатного віку (внаслідок війни))	5	інновації в інформаційних технологіях, розвиток Інтернет-торгівлі	5
зміна уподобань щодо проведення дозвілля, зміна традицій читання	5	вплив Інтернет-технологій на розвиток ринку поліграфії	5
рівень освіченості населення	5		
специфіка менталітету українців	5		
зміна смаків і уподобань читацької аудиторії	5		
популяризація книг українських авторів	5		
	30		10

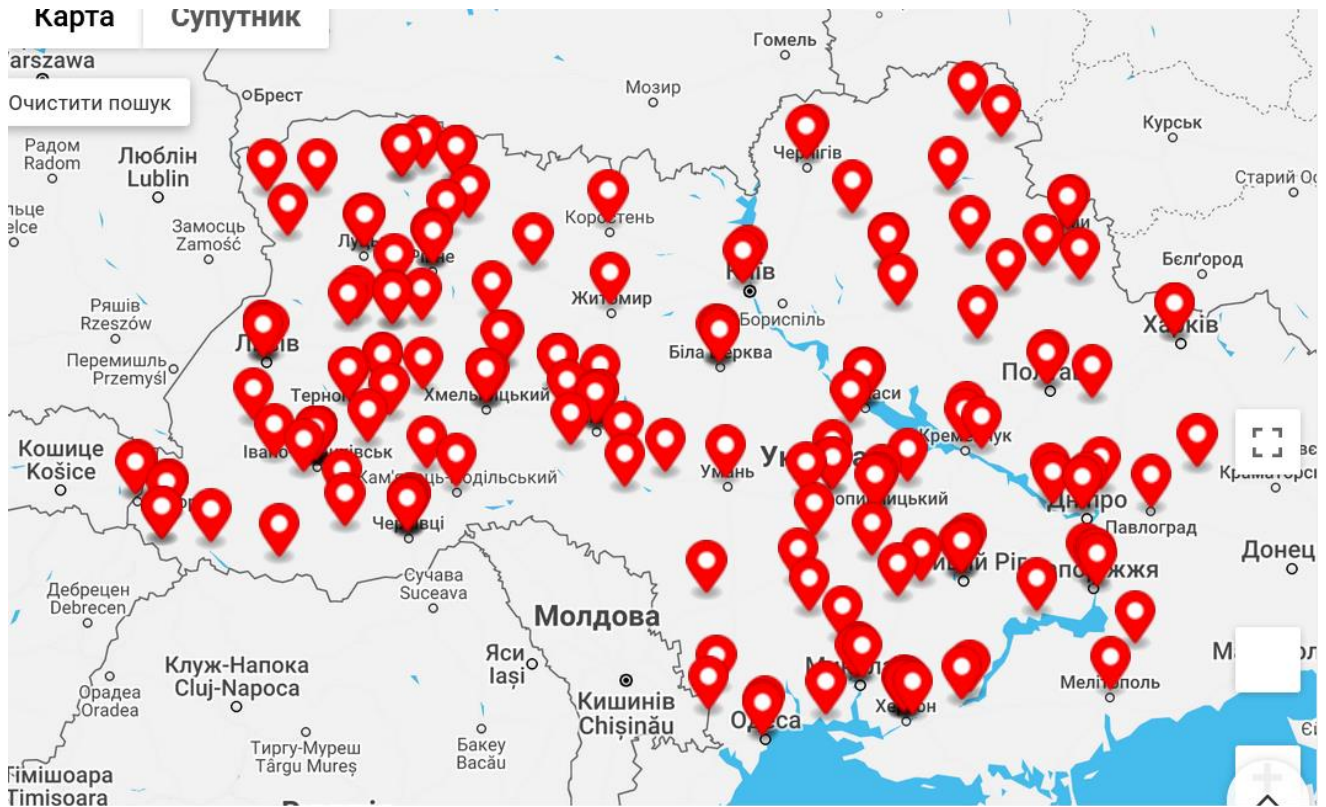


Рисунок. Представництва підприємства «Редакція газети «Підручники і посібники» [6]



Рисунок. Логотип підприємства «Редакція газети «Підручники і посібники» [7]

Таблиця. Калькуляція видавничої продукції «Редакція газети «Підручники і посібники»

Стаття витрат	Складові (приклади)
Авторський гонорар за написання твору (з урахування нарахувань на фонд заробітної плати)	<ul style="list-style-type: none"> – авторів або групі авторів; – перекладачам – укладачам збірника літературних творів, що є предметом авторського права, за умови дотримання укладачем прав автора; – укладачам збірника творів, що не є предметом авторського права (наприклад, офіційних документів, творів народної творчості, творів, щодо яких терміни авторського права закінчилися); – іноземним авторам; – правовласникам; – правонаступникам; – авторам апарату книги (передмови, коментарів, приміток тощо)
авторський гонорар за художньо-графічні роботи	<ul style="list-style-type: none"> – художникам за оформлення й ілюстрування видань; – графікам за графічні роботи; – фотографам за фотороботи; – ретушерам
витрати на поліграфічне виконання	вартість усіх робіт з виготовлення замовлення поліграфічним підприємством
Витрати на матеріали	<p>Витрати на блок та інше: на папір для блоку, вклеюк, вкладок, накидок, форзаців, обкладинки, суперобкладинки, а також на папір і картон для виготовлення футлярів</p> <p>витрати на палітурні кришки: на папір для палітурних кришок, картон та палітурні матеріали</p>
Редакційні витрати (обробка й оформлення рукопису, створення оригінал-макетів)	<ul style="list-style-type: none"> – на оплату праці штатного й позаштатного редакційно виробничого персоналу (з урахуванням нарахувань на фонд заробітної плати); – на ремонт редакційного устаткування; – на знос основних засобів; – на вартість матеріалів (паперу, плівки, картриджів тощо) – на роботу відділу обробки й оформлення оригінал-макетів; – на кольоропробу; – відрахування в резерв майбутніх витрат на ремонт основних засобів; – інші витрати
Загально видавничі витрати	<ul style="list-style-type: none"> – на оплату праці апарату управління та іншого загально видавничого персоналу (з урахуванням нарахувань до фонду зарплати); – утримання легкового автотранспорту; – на відрядження працівників апарату управління та іншого загально видавничого персоналу; – друкарські витрати для власних потреб; – канцелярські; – на користування Інтернетом; – поштово-телеграфічні та телефонні; – на передплату періодики й довідкових видань; – на утримання й ремонт будівель, споруд, інвентарю – на придбану видавничу техніку й матеріали для забезпечення її працездатності; – на придбання програмного забезпечення; – на оренду приміщень і комунальні послуги; – на охорону і пожежну безпеку

<i>продовження додатку 3</i>	
Втрат через брак (передбачається лише у звітних калькуляціях)	витрати на виправлення помилок, що виникли з вини працівника (за винятком сум, відшкодованих в установленому порядку)
Комерційні (маркетингові) витрати	<ul style="list-style-type: none">– на рекламу та інші маркетингові заходи;– на пов'язані з реалізацією продукції (на упакування, завантаження і розвантаження продукції, транспортування, експедицію, пересилання видань тощо);– на оплату роботи посередників

Система знижок

Сума замовлення	Знижка	Сума замовлення	Знижка
від 400 до 599 грн	3%	від 1400 до 1599 грн	12%
від 600 до 799 грн	5%	від 1600 до 1799 грн	13%
від 800 до 999 грн	8%	від 1800 до 1999 грн	14%
від 1000 до 1199 грн	10%	від 2000 грн	15%
від 1200 до 1399 грн	11%		

Рисунок. Діюча система знижок на продукцію
«Редакція газети «Підручники і посібники» [7]

Таблиця. SWOT-аналіз підприємства «редакція газети «Підручники і посібники»

<p>Strengths (сильні сторони)</p>	<ul style="list-style-type: none"> – торгова марка «Підручники і посібники» є відомою та пізнаваною – видавництво пропонує широкий асортимент продукції – за обсягами реалізації продукції посідає друге місце в рейтингу поміж видавництв України – зручний веб-сайт, що дозволяє споживачам замовляти та купувати продукцію будь-де і в будь-який час – існує гнучка програма знижок – власний Інтернет-магазин – доступні ціни для споживача – співпраця з міністерством освіти і науки (виконання замовлень) – укомплектований штат кваліфікований фахівців – відсутня плінність кадрів – наявність високотехнологічного ефективного видавничого обладнання – широкий ринок збуту, наявність торгових представників практично у всіх регіонах України – наявність власних фірмових магазинів – систематичне провадження заходів щодо популяризації продукції ВПП та встановлення зворотного зв'язку з споживачами – широкий набір заходів щодо стимулювання збуту (споживачів, посередників, власного персоналу) – позитивна динаміка щодо обсягу продажів та отримання чистого прибутку, фінансова стійкість підприємства
<p>Weaknesses (слабкі сторони)</p>	<ul style="list-style-type: none"> – зростання собівартості продукції у зв'язку з інфляцією – більшість обладнання, комплектуючих, витратних матеріалів імпортується, що зараз доволі ускладнено – значні витрати на оренду приміщень
<p>Opportunities (можливості)</p>	<ul style="list-style-type: none"> – розроблення ексклюзивних та інноваційних продуктів – партнерство та співпраця – удосконалення програми лояльності – впровадження дисконт-карток – формування довготривалої співпраці з навчальними закладами (наприклад, друк на замовлення підручників, контурних карт, зошитів та інше з логотипом школи)
<p>Threats (загрози)</p>	<ul style="list-style-type: none"> – повномасштабний військовий конфлікт – економічна криза – порушення логістики – зменшення чисельності населення – конкуренція з боку інших видавництв – зменшення обсягів замовлення міністерством освіти і науки – зростання популярності електронної книги – зміни в уподобаннях щодо читання – зниження культури читання – збільшення пропозицій електронних матеріалів бібліотек та безкоштовних ресурсів в Інтернеті – політичне та нормативне середовища

Програми лояльності ВПП

Назва програми	Опис програми лояльності
Дисконтна картка	– дисконтну карту на 3% знижку можна отримати за умови одноразової покупки на суму від 600 грн.; – дисконтну карту на 5% знижку можна отримати за умови одноразової покупки на суму від 1000 грн.
Дисконтні картки для друзів	цю картку мають можливість оформити клієнти компанії, які вже мають картку номіналом 5%. При цьому разова сума покупки на момент оформлення картки для друзів повинна перевищувати 1000 грн.
Подарункові сертифікати	100 грн. 200 грн. 500 грн. 1000 грн.
Спеціальні пропозиції	пропозиції з нагоди певної події, наприклад, з нагоди зустрічі з автором книги (передбачається можливість отримати його книгу у подарунок); придбання дисконтної картки на 5% за умови покупки товару під час презентації, читань, лекцій та інше.
Інтернет-магазин	https://pp-books.com.ua/shop/ графік роботи з 9:00 до 21:00 без вихідних. в Інтернет-магазині є можливість ознайомитись з асортиментом, взнати про програму знижок, взнати про новинки, різноманітні заходи, умови перед замовлення тощо Промокоди – спеціальна пропозиція на отримання знижки під час купівлі товару на етапі формування замовлення, можуть бути опубліковані в наших соціальних мережах, відправлені e-mail-розсилками, SMS-повідомленнями тощо. Мають обмежений термін дії
Інформування	формування бази даних клієнтів. Підтримання зворотного зв'язку з клієнтами. Розсилка інформації щодо програми знижок, розпродажів, запрошення на зустрічі з авторами, лекції та інші події.

Таблиця. Портфельний аналіз книжкового ринку за моделлю Д. Абея

Потреби	Споживачі (клієнти)	Технології
Відпочинок, дозвілля	<p>Споживачі з вищою та середньою освітою, які люблять відпочивати після робочого дня за читанням книги:</p> <ul style="list-style-type: none"> – отримання актуальної інформації про події в світі – читання чогось на цікаву тему – читання для релаксу та відпочинку <p>До цієї категорії також слід віднести дитячу літературу для читання книжок дітям:</p> <ul style="list-style-type: none"> – дитяча література <p>Також до цієї категорії можуть належати школярі і студентство</p> <ul style="list-style-type: none"> – художня література розрахована на шкільний вік та на студентство 	майстер-класи, тематичні презентації, висвітлення крос-секторальних тем, читання для дітей, музичні та поетичні заходи, презентація новинок, майстер-класи для дорослих
Поглиблення знань для навчання або за спеціальністю	<p>Школярі, студенти – при виконанні передбаченої навчальним планом самостійної роботи:</p> <ul style="list-style-type: none"> – необхідність налагодження співпраці з навчальними закладами <p>Фахівці – підвищення професійної кваліфікації:</p> <ul style="list-style-type: none"> – підбір літератури за різними спеціальностями 	презентації, лекції, дискусії виїзні зустрічі (презентації літератури в навчальних закладах, медичних установах тощо)
Отримання знань, розширення кругозору, самовдосконалення	<p>Споживачі з потребою в самоосвіті та поглиблення знань в різних сферах</p> <ul style="list-style-type: none"> – отримання актуальної інформації про події в світі – історія – політика 	лекції з саморозвитку, ІТ-технологіям, інтернет-маркетингу, speaking club, блоги, форуми. Активна присутність в соціальних мережах
Самореалізація, розвиток творчого потенціалу	<p>Споживачі, які працюють на реалізацією власних проєктів:</p> <ul style="list-style-type: none"> – проведення бізнес-тренінгів з наступною рекомендацією бізнес-тренерів – додаткового опрацювання літератури 	презентації, лекції, дискусії, блоги, форуми. Активна присутність в соціальних мережах

Таблиця. Оновлена модель купівельної поведінки споживача (клієнта)

ВПП відповідно до психологічного типу

Спосіб сприйняття	
Раціональний	Емоційний
<p>Оптимальне ціноутворення (з врахуванням зниження купівельної спроможності споживача (клієнта))</p> <p>Зручне місце розташування – ВПП розташовано в межах міста, наявність міського транспорту</p> <p>Додаткові вигоди (зниження ціни, супутні послуги)</p>	<p>Соціальна відповідальність видавництва</p> <p>Гедоністичні мотиви (етичні, естетичні)</p>
«Чорна скринька» споживача	
Персональні фактори	
Кількість інформації, яку готовий якісно сприйняти споживач, її цінність для нього, позиції й мотиви споживача, поточні інтереси, соціальна ситуація	
Фактори, які безпосередньо пов'язані із подразником	
Економічна та географічна доступність продукту для споживача (клієнта), лояльність або зацікавленість споживача, очікування споживача	
Інструменти	
<p>Інтернет-реклама, вірусна реклама</p> <p>Розміщення рекламних матеріалів в соціальних мережах</p> <p>Реклама в друкованих ЗМІ</p> <p>Сарафанне радіо</p> <p>PR</p>	<p>Промо-акції</p> <p>Відер-реклама</p> <p>Форуми</p> <p>Блоги</p>
Інші фактори	
Економічні, політичні, соціально-культурні та інші	
Кредо споживача	
Когнітивний елемент торкається знань і переконань (на мою думку кращий вибір книги у ...)	Емоційний – почуття, що людина формує до об'єкту відносин (мені подобається, я в захваті ...)