

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ  
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**Факультет менеджменту та маркетингу**

**Кафедра менеджменту підприємств**

**«До захисту допущено»**

**Завідувач кафедри**

**д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА**  
**10 червня 2025 р.**

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

**на здобуття ступеня бакалавра**

**за освітньо-професійною програмою  
«Менеджмент і бізнес-адміністрування»  
спеціальності 073 Менеджмент**

**на тему: «Забезпечення сталого розвитку видавничого підприємства  
в умовах війни»**

**Виконала студентка 4 курсу, групи УВ-11  
КИРИЧЕНКО Валерія Олександрівна**

\_\_\_\_\_  
(підпис)

**Керівник доцент кафедри менеджменту підприємств  
к.е.н , доц.  
ШЕНДЕРІВСЬКА Ліна Петрівна**

\_\_\_\_\_  
(підпис)

**Рецензент завідувач кафедри економічної кібернетики  
д.е.н., проф. БОЯРИНОВА Катерина Олександрівна**

\_\_\_\_\_  
(підпис)

**Засвідчую, що у цій дипломній роботі  
немає цитат та вилучень з праць  
інших авторів без відповідних  
посилань  
Студент(ка) \_\_\_\_\_**

(підпис)

**Київ – 2025 року**

**Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**

**Факультет менеджменту та маркетингу**

**Кафедра менеджменту підприємств**

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність **073 Менеджмент**

Освітньо-професійна програма «**Менеджмент і бізнес-адміністрування**»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА

18 жовтня 2024 р.

**ЗАВДАННЯ  
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ  
КИРИЧЕНКО Валерії Олександрівні**

**1. Тема роботи: «Забезпечення сталого розвитку видавничого підприємства в умовах війни»**

керівник роботи к.е.н., доц. **ШЕНДЕРІВСЬКА Ліна Петрівна**

затверджені наказом по університету від **«26» травня 2025р. № 1747-с**

**2. Термін подання студентом роботи: 06.06.2025 р.**

**3. Вихідні дані до роботи:** наукова та навчально-методична література з питань сталого розвитку, видавничого бізнесу, інноваційного менеджменту; інформація про історію створення та розвиток підприємства ТОВ «ГАМАЗИН», фінансова звітність (форма № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати» за 2020-2024 рр.), статут; аналітичні та публіцистичні матеріали про діяльність ТОВ «ГАМАЗИН», огляди ринкових тенденцій у видавничій сфері, змін у попиті на культурно-освітню продукцію в Україні.

#### **4. Зміст пояснювальної записки**

##### **а) теоретична частина:**

- розглянути сутність поняття розвитку підприємства і визначити особливості та значення його видів;
- розкрити особливості та практичний досвід реалізації концепції сталого розвитку підприємства;

##### **б) аналітична частина:**

- здійснити економіко-управлінський аналіз результатів діяльності підприємства за наявного стану сталого розвитку;
- проаналізувати наявний рівень сталого розвитку та ступінь досягнення цілей сталого розвитку підприємством;
- продіагностувати передумови для сталого розвитку підприємства в умовах війни;

##### **в) рекомендаційна частина:**

- розробити проєкт із забезпечення сталого розвитку видавничого підприємства в умовах війни;
- обґрунтувати ефективність реалізації запропонованого проєкту.

#### **5. Перелік ілюстративного матеріалу**

1. Загальна характеристика ТОВ «ГАМАЗИН».
2. Фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «ГАМАЗИН».
3. Оцінка внутрішніх передумов сталого розвитку.
4. Оцінка зовнішніх передумов сталого розвитку.
5. Можливості і загрози ТОВ «ГАМАЗИН» в контексті сталого розвитку.
6. Проєкт на підтримку сталого розвитку ТОВ «ГАМАЗИН».
7. Фінансова модель реалізації проєкту.
8. Економічний ефект реалізації проєкту.

#### **6. Дата видачі завдання:**

18 жовтня 2024 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів виконання дипломної роботи                                                                     | Термін виконання етапів роботи | Позначки керівника про виконання завдань |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|------------------------------------------|
| 1.    | Збір необхідної інформації щодо теоретичних та практичних засад забезпечення сталого розвитку підприємства  | 19.10.2024 – 31.10.2024        | виконано                                 |
| 2.    | Розгляд теоретичних положень та практичного досвіду забезпечення сталого розвитку підприємства              | 01.11.2024– 30.11.2024         | виконано                                 |
| 3.    | Вибір підприємства – бази дослідження, вивчення досвіду та ринкового середовища функціонування підприємства | 01.12.2024– 31.12.2024         | виконано                                 |
| 4.    | Економіко-управлінський аналіз результатів діяльності підприємства за наявного стану сталого розвитку       | 01.01.2025 – 31.01.2025        | виконано                                 |
| 5.    | Аналіз наявного рівня сталого розвитку та ступеня досягнення цілей сталого розвитку підприємством           | 01.02.2025 – 28.02.2025        | виконано                                 |
| 6.    | Діагностика передумов для сталого розвитку підприємства в умовах війни                                      | 01.03.2025 – 31.03.2025        | виконано                                 |
| 7.    | Розроблення проєкту з забезпечення сталого розвитку видавничого підприємства в умовах війни                 | 01.04.2025 – 30.04.2025        | виконано                                 |
| 8.    | Обґрунтування ефективності реалізації запропонованого проєкту                                               | 01.05.2025 – 25.05.2025        | виконано                                 |
| 9.    | Оформлення дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої освіти                                     | 26.05.2025 – 30.05.2025        | виконано                                 |

Студент \_\_\_\_\_ Валерія КИРИЧЕНКО

Керівник дипломної роботи \_\_\_\_\_ Ліна ШЕНДЕРІВСЬКА

## РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: «Забезпечення сталого розвитку видавничого підприємства в умовах війни» містить 122 сторінки, 28 таблиць, 26 рисунків. Перелік посилань нараховує 81 найменування.

**Метою роботи** є дослідження шляхів забезпечення сталого розвитку видавництва в умовах війни на прикладі ТОВ «ГАМАЗИН», а також розробка проєкту, здатного зміцнити його стратегічну стійкість

**Об'єктом дослідження** є напрями розвитку видавництва ТОВ «ГАМАЗИН».

**Предметом дослідження** є процеси стратегічного планування та управління розвитком підприємства з урахуванням принципів сталого розвитку, цифровізації, диверсифікації продукту та виходу на міжнародні ринки.

**База дослідження** – ТОВ «ГАМАЗИН».

**Методи дослідження.** Для виконання роботи використано загальні та спеціальні методи дослідження: статистичний аналіз, систематизації та узагальнення – для дослідження проблем забезпечення сталого розвитку підприємства; фінансово-економічний аналіз – для дослідження господарського стану підприємства; метод інтегральної оцінки – для кількісної оцінки стану сталого розвитку підприємства, методи дизайн-мислення – для ідентифікації потреб цільової аудиторії та узгодження з ними ключових характеристик продукту, графічний – для наочного представлення результатів дослідження.

**Результати роботи.** За результатами проведеного дослідження запропоновано проєкт інтерактивної книги англійською мовою про історію України, що поєднує мультимедійний контент, елементи гейміфікації та VR-технології. Запропоновано механізм цифрової трансформації видавництва через залучення зовнішніх партнерів та використання моделі гнучкого управління проєктами. Економічний ефект полягає у розширенні ринків збуту, підвищенні конкурентоспроможності та створенні додаткових джерел доходу в умовах воєнного часу. Результатом для управлінської системи є підвищення адаптивності та цифрової стійкості підприємства, послідовна реалізація концепції сталого розвитку.

**Рекомендації щодо використання результатів роботи.** Результати дослідження можуть бути використані видавничими підприємствами для забезпечення сталого розвитку в умовах воєнного часу, зокрема ТОВ «ГАМАЗИН», для впровадження інноваційних цифрових продуктів, для розроблення стратегії виходу на міжнародний ринок, організації співпраці з розробниками мультимедійного контенту, прийняття управлінських рішень щодо цифрової трансформації діяльності в умовах воєнного часу.

**Результати впровадження досліджень.** Розроблені в роботі пропозиції були представлені на розгляд керівному складу ТОВ «ГАМАЗИН», де було визнано можливість їх практичного застосування.

**Ключові слова:** *сталий розвиток, цілі сталого розвитку, управління підприємством, видавнича діяльність, цифрова трансформація, інтерактивна книга, мультимедійний контент.*

## ABSTRACT

Bachelor's thesis includes 122 pages, 28 tables, 26 drawings. The bibliography list consists of 81 titles.

**The purpose of the study** is to investigate the ways to ensure the sustainable development of a publishing company in wartime on the example of GAMAZYN LLC, as well as to develop a project that can strengthen its strategic sustainability

**The object of the study** is the economic and business activity of GAMAZYN LLC.

**The subject of the study** is the processes of strategic planning and management of enterprise development, taking into account the principles of sustainable development, digitalisation, product diversification and expansion into international markets.

**The basis of the study** is GAMAZIN LLC.

**Research methods.** The thesis uses general and special research methods: statistical analysis, systematisation and generalisation – to study the problems of ensuring sustainable development of the enterprise; financial and economic analysis – to study the economic condition of the enterprise; integral assessment method – to quantify the state of sustainable development of the enterprise; design thinking methods – to identify the needs of the target audience and to align key product characteristics with them; graphic – for visual presentation of the research results.

**The results of work.** Based on the results of the study, a project of an interactive book in English about the history of Ukraine, combining multimedia content, gamification elements and VR technologies, is proposed. A mechanism for the digital transformation of the publishing house through the involvement of external partners and the use of an agile project management model is proposed. The economic effect is to expand sales markets, increase competitiveness, and create additional sources of income in wartime. The result for the management system is an increase in the adaptability and digital resilience of the enterprise, and the consistent implementation of the concept of sustainable development.

**Recommendations on the usage and application of the results of work.** The results of the study can be used by publishing enterprises to ensure sustainable development in wartime, in particular, GAMAZYN LLC, to introduce innovative digital products, to develop a strategy for entering the international market, to organise cooperation with multimedia content developers, and to make management decisions on the digital transformation of activities in wartime.

**The results of research implementation.** The proposals developed in the thesis were presented to the management of GAMAZIN LLC, where the possibility of their practical application was recognised.

**Keywords:** *sustainable development, sustainable development goals, enterprise management, publishing, digital transformation, interactive book, multimedia content.*

## ЗМІСТ

|                                                                                   |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ВСТУП.....                                                                        | 8   |
| 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА .....                  | 11  |
| 1.1 Поняття і види розвитку підприємства .....                                    | 11  |
| 1.2 Концепція сталого розвитку підприємства .....                                 | 21  |
| Висновки до розділу 1.....                                                        | 30  |
| 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ “ГАМАЗИН” У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ .....              | 33  |
| 2.1 Загальна характеристика ТОВ “ГАМАЗИН” .....                                   | 33  |
| 2.2 Оцінка фінансово-економічного стану ТОВ “ГАМАЗИН” у 2022–2024 рр. ....        | 45  |
| 2.3 Оцінка наявних передумов і перспектив сталого розвитку ТОВ “ГАМАЗИН”.....     | 53  |
| Висновки до розділу 2.....                                                        | 71  |
| 3 РОЗРОБКА ПРОЄКТУ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ВИДАВНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ ..... | 73  |
| 3.1 Розробка проєкту на підтримку сталого розвитку ТОВ “ГАМАЗИН” .....            | 73  |
| 3.2 Фінансова модель проєкту і оцінка його ефективності.....                      | 94  |
| Висновки до розділу 3.....                                                        | 109 |
| ВИСНОВКИ .....                                                                    | 111 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....                                                  | 114 |

## ВСТУП

В умовах повномасштабної війни в Україні вітчизняні підприємства функціонують у надзвичайно складному середовищі, що поєднує економічну нестабільність, логістичні бар'єри, ризики безпеки та трансформацію споживчих пріоритетів. Особливої уваги вимагає забезпечення стійкості культурних інституцій, зокрема видавничих підприємств, які відіграють важливу роль у збереженні національної ідентичності, інформаційного суверенітету та освітньо-просвітницької місії. У цьому контексті актуальним є питання стратегічної перебудови видавничої діяльності відповідно до принципів сталого розвитку, що охоплює не лише економічну життєздатність, а й соціальну та культурну відповідальність бізнесу.

**Метою дипломної роботи** є дослідження механізмів забезпечення сталого розвитку видавничого підприємства в умовах війни, а також розробка проєктного рішення, здатного зміцнити його стратегічну стійкість.

Відповідно до зазначеної мети поставлено такі завдання:

- розглянути теоретичні положення та практичний досвід реалізації концепції сталого розвитку підприємства;
- здійснити економіко-управлінський аналіз результатів діяльності підприємства за наявного стану розвитку;
- проаналізувати наявний рівень сталого розвитку та ступінь досягнення цілей сталого розвитку підприємством;
- продіагностувати передумови для сталого розвитку підприємства в умовах війни;
- розробити проєкт з забезпечення сталого розвитку видавничого підприємства в умовах війни;
- обґрунтувати ефективність реалізації запропонованого проєкту.

**Об'єктом дослідження** є напрями розвитку видавництва ТОВ "ГАМАЗИН".

**Предметом дослідження** є процеси стратегічного планування та управління розвитком підприємства з урахуванням принципів сталого розвитку, цифровізації, диверсифікації продукту та виходу на міжнародні ринки.

**База дослідження** – Товариство з обмеженою відповідальністю “ГАМАЗИН”. Юридична адреса: Україна, 04073, м Київ, вулиця Кирилівська, будинок 160, літ. Щ..

**Теоретичною основою дослідження** є результати теоретичних, дослідницьких та прикладних розробок вітчизняних і закордонних експертів, вчених та фахівців у сфері управління видавничою діяльністю, сталого розвитку та цифрових технологій, аналітично оброблені статистичні дані про розвиток видавничої галузі в Україні та за кордоном, прогнози щодо цифровізації видавничих процесів, розвитку мультимедійних продуктів та змін у споживчих звичках аудиторії.

**Методи дослідження.** Для вирішення поставлених завдань застосовувалися такі методи досліджень, як статистичний аналіз, порівняльний та графічний аналіз, систематизації та узагальнення – для аналізу тенденцій розвитку та проблем забезпечення сталого розвитку на видавничих підприємствах; статистичні методи дослідження числових даних, зокрема горизонтальний (динаміка показників) аналіз, при розрахунку показників діяльності підприємства, метод економічного аналізу – для дослідження зміни економічних показників підприємства, метод інтегральної оцінки – для кількісної оцінки стану сталого розвитку підприємства, методи дизайн-мислення – для ідентифікації потреб цільової аудиторії та узгодження з ними ключових характеристик продукту, метод дисконтування – для визначення ефективності запропонованого проєкту. У процесі досліджень використано інформаційні технології: Microsoft Excel.

Інформаційною базою дослідження стали: офіційні дані Книжкової палати України, Українського інституту книги, Українського культурного фонду, дані фінансової та управлінської звітності підприємств, результати власних досліджень, наукові публікації, Інтернет-ресурси.

**Практична значущість.** Висновки та рекомендації роботи можуть знайти конкретну реалізацію в системі управління розвитком ТОВ «ГАМАЗИН» у частині розробленого підходу до створення інтерактивних освітніх цифрових продуктів, що дозволить диверсифікувати продуктовий портфель, покращити позиціювання на міжнародних ринках, підвищити конкурентоспроможність і забезпечити економічну і соціальну стійкість видавництва.

# 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Поняття і види розвитку підприємства

Сучасний світ характеризується високою динамічністю та непередбачуваністю зовнішнього середовища. Глобалізація, технологічний прогрес, зміни у поведінці споживачів та поява нових ринкових умов створюють постійні виклики для підприємств. Щоб залишатися конкурентоспроможними, підприємства повинні не лише адаптуватися до цих змін, а й активно еволюціонувати, розвиватися. Розвиток у цьому контексті стає необхідністю, а не вибором, оскільки лише постійне вдосконалення дозволяє забезпечити стабільність та зростання в умовах невизначеності.

Вивчення поняття “розвиток підприємства” варто почати з еволюції терміну “розвиток”.

В античних роботах і подальших теологічних осмисленнях людства впливає декілька понять, які можуть розкрити значення розвитку: експлікація, еволюція і генезис. Експлікація – розгортання абсолюту або ж буття у філософському значенні; і як окремий тип розвитку, що зумовлений внутрішніми якостями суб’єкту розвитку, який постійно зберігає єдність з першим своїм станом. Однак поняття не враховує можливість розвитку під впливом зовнішнього середовища. Еволюція – поступове удосконалення, кількісні зміни, що переходять в якісні. Поняття іноді використовується синонімічно поняттю розвиток, але насправді не враховує можливість трансформаційного розвитку. Генезис – розвиток до формування об’єкту, який не охоплює зміни об’єкту після створення, тому фактично включається в ширше поняття розвитку, яке передбачає зміни і після створення. Таким чином всі ці поняття є складовими самого розвитку, який одночасно в загальному розумінні є рухом характеристичних змін. Не кожен рух буде розвитком, але кожен розвиток рухом [44, с. 76-77].

Тож ще з часів античності філософи, такі як Арістотель, розглядали розвиток як природний процес змін, спрямований на досягнення досконалості. Філософія визначає розвиток як саморух об'єкта – внутрішній процес, джерело якого знаходиться всередині самого об'єкта, що змінюється [11, с. 141]. У епоху Просвітництва ідея розвитку набула нового значення, пов'язаного з прогресом людства, науковими відкриттями та економічним зростанням.

У XIX столітті, з розвитком капіталізму та промислової революції, поняття “розвиток” почало активно використовуватися в економічній теорії. Класики політичної економії, такі як Адам Сміт та Карл Маркс, розглядали розвиток як процес економічного зростання, що супроводжується змінами у виробництві, технологіях та суспільних відносинах. Марксистки визначали розвиток як результат взаємодії продуктивних сил і виробничих відносин, що спричиняє поступову зміну структури трудових відносин. Неокласична школа економіки досліджувала розвиток, акцентуючи увагу на впливі двох ключових факторів – праці та капіталу – на економічну діяльність [11, с. 141].

У XX столітті поняття “розвиток” стало центральним у дослідженнях економічного зростання та модернізації. Економісти, такі як Джозеф Шумпетер, ввели поняття інноваційного розвитку, як переходу від одного стану рівноваги до іншого через творче руйнування та нові комбінації виробничих факторів, які ведуть до економічних змін, підкреслюючи роль підприємництва та технологічних змін у забезпеченні економічного прогресу. Шумпетер вважав, що саме інновації є основним джерелом розвитку підприємств та економіки в цілому [40]. А у своїх працях Пітер Друкер, визнаний одним із засновників сучасної теорії менеджменту, пов'язував здатність підприємства розвиватися з його умінням пристосовуватись до змін у зовнішньому середовищі, ефективно використовувати ресурси та забезпечувати інноваційність. Друкер підкреслював, що розвиток підприємства – це не лише економічне зростання, а й соціальна відповідальність, розвиток персоналу та забезпечення стабільності в довгостроковій перспективі [22].

У другій половині XX століття, з появою теорії стратегічного управління (наприклад, праці Майкла Портера), розвиток підприємства почав розглядатися через призму конкурентних переваг. Портер довів, що розвиток підприємства пов'язаний із здатністю створювати унікальну вартість для клієнтів, використовуючи такі фактори, як інновації, якість продукції та ефективність виробництва [50].

Згодом наукові дослідження в сфері економічного розвитку почали охоплювати не лише суто економічні показники, а й такі аспекти, як екологія та соціальна відповідальність. Це стало передумовою для формування концепції сталого розвитку, який передбачає забезпечення потреб сучасного людства таким чином, щоб не ставити під загрозу можливість майбутніх поколінь реалізовувати свої власні життєві потреби [11].

Основними складовими розвитку можна зазначити відповідно економічну, технологічну, соціальну, особистісну складову. Занорін В. розглядає їх як складові розвитку-прогресу, серед яких визначені соціальна, матеріальна, духовна та наукова (табл. 1.1) [24].

Таблиця 1.1 – Складові розвитку та параметри їх оцінювання

| Складові розвитку-прогресу | Параметри оцінювання                  |
|----------------------------|---------------------------------------|
| Соціальна                  | Розрив між доходами працівників       |
|                            | Якість умов праці                     |
|                            | Забезпечення прав громадян            |
| Матеріальна                | Економічне зростання                  |
| Духовна                    | Особистісний прогрес                  |
| Наукова                    | Кількість та ефективність нововведень |

Джерело: [24]

Соціальний аспект включає соціальну рівність, яка виявляється через співвідношенням доходів між керівництвом і працівниками, якістю умов праці та дотриманням прав громадян і принципів справедливості. Матеріальний аспект охоплює задоволення як матеріальних, так і духовних потреб працівників. Духовний аспект відображає особистісний розвиток і професійне зростання співробітників. Науковий аспект передбачає безперервне навчання та набуття нових знань. Аналізуючи дані з табл. 1, можна стверджувати, що поняття “розвиток” є багатовимірною категорією, яка змінюється з часом [24].

В економічній науковій думці попередніх періодів розвиток підприємства розглядався як похідний елемент стабільного функціонування суб'єкта господарювання, тобто як наслідок стабільного здійснення господарської діяльності. Ахновська І. й Душак А. виокремили основні етапи в трактуванні поняття “розвиток” [2]:

- стабільне функціонування заради розвитку;
- розвиток заради функціонування;
- розвиток заради розвитку.

Тобто, якщо раніше розвиток підприємства трактувався як наслідок його господарської діяльності (тобто стабільне функціонування розглядалося як передумова розвитку), то з часом акценти змістилися: розвиток почали сприймати як основу функціонування (розвиток заради забезпечення життєздатності), а в сучасних умовах – як самостійну цільову установку діяльності підприємства, тобто розвиток заради самого розвитку.

Інший підхід до визначення розвитку – поглянути на нього через призму чотирьох рівнів, як це зробив Занорін В. [24]:

1. На науково-теоретичному рівні розвиток підприємства можна розглядати як сукупність змін, що обумовлені як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками, які забезпечують перехід підприємства (або його окремих підсистем) від одного відносно стабільного стану до іншого – від моменту створення до припинення діяльності.

2. На методологічному рівні розвиток підприємства означає безперервні трансформації його структури, функцій, елементів та їхніх характеристик, що дозволяють адаптуватися до змін у динамічному економічному середовищі та підтримувати ефективність роботи соціально-економічної системи.

3. На методичному рівні розвиток визначається як процес еволюційних змін у кількісних і якісних параметрах бізнес-процесів, що впливають на загальну результативність підприємницької діяльності.

4. На прикладному рівні розвиток підприємства проявляється у безперервному вдосконаленні та підвищенні ефективності використання

ключових ресурсів, таких як основні засоби, оборотний капітал, трудові ресурси та земельні активи, у коротко-, середньо- та довгостроковій перспективах.

Візуально взаємозв'язок між всіма рівнями інтерпретації розвитку представлено на рис. 1.1.

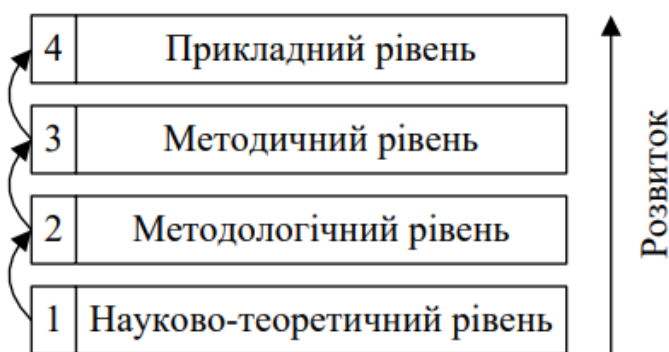


Рисунок 1.1 – Рівні визначення поняття розвитку

Джерело: [11]

Надалі зібрані і представлені у табл. 1.2 трактування поняття “розвиток підприємства” різних науковців і дослідників.

Таблиця 1.2 – Визначення поняття “розвиток підприємства”

| Автор                      | Визначення поняття “розвиток підприємства”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                          | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Погорєлов Ю. [24]          | Розвиток підприємства — це безперервний процес змін, що відбувається за природною або штучною програмою. Кожен новий етап якісно відрізняється від попереднього, що надає підприємству нові властивості, можливості та функції. Це сприяє його адаптації, зміцненню позицій на ринку та підвищенню стійкості до зовнішніх впливів                                                              |
| Занора В. [11]             | Розвиток підприємства — це процес змін, що переводить його в новий якісний стан із новими властивостями, які визначають спроможність до господарської діяльності.                                                                                                                                                                                                                              |
| Ахновська І., Душак А. [2] | Розвиток підприємства — це багаторівневий процес змін, що охоплює адаптацію до зовнішнього середовища, вдосконалення управлінських підходів і формування довготривалих конкурентних переваг. Він передбачає узгодженість між організаційною структурою, стратегією, процесами, персоналом і корпоративною культурою, а також створення нових рішень і підвищення здатності до самовідновлення. |

## Закінчення таблиці 1.2

| 1                                                                   | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Прийма Л.,<br>Кулиняк І. [45],<br>Швиданенко Г.,<br>Бойченко К [11] | У вузькому трактуванні розвиток підприємства розуміється як стан або результат трансформацій у його діяльності, структурі чи характеристиках, що проявляються у переході до нового кількісного та якісного рівня під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників. Натомість у широкому розумінні розвиток постає як незворотній, спрямований та закономірний процес, що відображає безперервну й послідовну зміну станів або результатів функціонування підприємства в часовому та просторовому вимірах, що веде до якісного та кількісного оновлення під впливом тих самих внутрішніх і зовнішніх факторів. |
| Пашенко О.,<br>Голобородько А.<br>[11], Мельнік О.<br>[49]          | Розвиток підприємства — це життєвий цикл, що проходить через етапи від народження до зрілості та можливого оновлення, ґрунтуючись на еволюційній теорії. В умовах глобальних криз цей процес може мати хаотичний характер, із пропуском або зміною послідовності стадій.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Афанасьєв Н.,<br>Рогожин В.,<br>Рудика В. [1]                       | Розвиток підприємства — це якісні зміни системи, зумовлені природними законами, такими як взаємодія протилежностей, перехід кількісних змін у якісні, поступальний розвиток суспільства; та специфікою її функціонування, наприклад, зношення обладнання, накопичення досвіду працівниками, вичерпання ресурсів; що ведуть до появи нових властивостей.                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Мескон М.,<br>Альберт М.,<br>Хедоури Ф. [74]                        | Розвиток підприємства — динамічний процес змін, спрямований на зростання, удосконалення та адаптацію організації до змінного зовнішнього середовища, що охоплює структурні, технологічні та управлінські перетворення, необхідні для забезпечення конкурентоспроможності та довгострокового успіху підприємства.                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

Таким чином існують різноманітні підходи до визначення поняття “розвиток підприємства”, зокрема Лопушинська О. класифікувала їх наступним чином (рис. 1.2) [37]:



Рисунок 1.2 – Підходи до тлумачення терміну “розвиток підприємства”

Джерело: [37]

Проте, незалежно від різноманітності поглядів, усі вони зводяться до однієї ключової ідеї: розвиток підприємства – це комплексний, складний процес, що відображає еволюційні зміни в економіці та суспільстві, вимагає адаптації до нових умов через модернізацію управлінських систем і бізнес-процесів. Рівень розвитку визначається доступними ресурсами, компетентністю персоналу та актуальністю потенціалу. Основною метою є підвищення ефективності роботи та зміцнення конкурентних позицій.

Існують різні підходи до класифікації видів розвитку підприємства, представлені у табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Класифікація видів розвитку підприємства за різними ознаками і їх характеристика

| За середовищем              |                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                           | 2                                                                                                                                                                                                                               |
| Внутрішній                  | Відбувається під дією чинників внутрішнього середовища підприємства                                                                                                                                                             |
| Зовнішній                   | Відбувається під дією чинників зовнішнього середовища підприємства                                                                                                                                                              |
| Загальний                   | Відбувається під дією чинників як внутрішнього, так і зовнішнього середовища підприємства                                                                                                                                       |
| За часом                    |                                                                                                                                                                                                                                 |
| Ретроспективний             | Відбувався у минулому періоді діяльності підприємства                                                                                                                                                                           |
| Поточний                    | Відбувається у поточному періоді діяльності підприємства                                                                                                                                                                        |
| Перспективний               | Відбуватиметься у майбутньому періоді діяльності підприємства                                                                                                                                                                   |
| За змістом                  |                                                                                                                                                                                                                                 |
| Економічний                 | Трансформації в обсягах і ефективності використання ресурсів, у показниках фінансової стійкості, рівні інноваційного потенціалу, продуктивності праці, конкурентоспроможності тощо                                              |
| Управлінський               | Трансформація підходів до керівництва та розподілу владних повноважень, удосконалення управлінської структури, впровадження нових методів менеджменту та технологій прийняття ефективних рішень тощо                            |
| Техніко-технологічний       | Зміни застосовуваних технологій і способів виробництва товарів                                                                                                                                                                  |
| Соціальний                  | Зміни у системі соціального захисту працівників, розвиток інфраструктури соціального забезпечення, модифікація умов та порядку здійснення внесків до фондів соціального страхування тощо                                        |
| За видами діяльності        |                                                                                                                                                                                                                                 |
| Виробничий                  | Зміни обсягів виробничих площ; модернізація виробничих потужностей, оновлення номенклатури та асортименту продукції тощо                                                                                                        |
| Інноваційний                | Зміни у кількості впроваджених інноваційних проєктів, активності працівників у створенні нових ідей, а також у спектрі прав на використання винаходів і розробок інших суб'єктів інноваційної діяльності тощо.                  |
| Інвестиційний               | Охоплює зміни у вартості та структурній різноманітності інвестиційних портфелів, зростання кількості джерел та інструментів залучення інвестиційних ресурсів, а також розширення спектра об'єктів їх розміщення                 |
| Маркетинговий               | Зміни інформаційного забезпечення маркетингової діяльності, вдосконалення методів дослідження ринкових тенденцій, а також оновлення товарної, цінової, збутової та комунікаційної складових маркетингової політики підприємства |
| Інформаційно-комунікаційний | Зміни структури використовуваної підприємством інформаційно-комунікаційної системи; оновлення джерел і методів залучення, обробки, зберігання і використання інформації тощо                                                    |

Продовження табл. 1.3

| За якістю змін                                                  |                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                               | 2                                                                                                                                                              |
| Регресивний                                                     | Зміни кількісного та якісного характеру, які зумовлюють погіршення значень показників діяльності підприємства                                                  |
| Прогресивний:                                                   | Зміни кількісного та якісного характеру, які спричиняють зростання ефективності функціонування підприємства й покращання результативних показників             |
| - Революційний (нерівномірний)                                  | Мають здатність викликати різкі коливання результативних характеристик діяльності — як у напрямі покращання, так і погіршення                                  |
| - Еволюційний (рівномірний)                                     | Формують поступову динаміку зростання або зниження показників діяльності підприємства                                                                          |
| За характером змін                                              |                                                                                                                                                                |
| Спрямований                                                     | Йде у чітко визначеному напрямку, з ясною метою                                                                                                                |
| Циклічний                                                       | Повторюється через певні проміжки часу, залежно від внутрішніх та зовнішніх факторів                                                                           |
| Спіральний                                                      | Повертається до попереднього стану, але на більш високому рівні                                                                                                |
| За масштабом                                                    |                                                                                                                                                                |
| Локальний                                                       | Проявляється у покращанні або погіршенні показників ефективності діяльності окремих структурних підрозділів чи конкретних напрямів функціонування підприємства |
| Інтеграційний:                                                  | Покращання або погіршення значень показників діяльності усіх структурних підрозділів та напрямів функціонування підприємства                                   |
| - Внутрішньо-інтегрований                                       | за допомогою функціонального та ієрархічного узгодження їхніх цілей і способів їх досягнення                                                                   |
| - Зовнішньо-інтегрований                                        | шляхом перетворення підприємства на учасника будь-якого статутного чи договірної об'єднання                                                                    |
| - Комбіновано-інтегрований                                      | Забезпечується поєднанням внутрішньо- та зовнішньо-інтегрованого підвидів розвитку                                                                             |
| За типом                                                        |                                                                                                                                                                |
| Мутуалістичний                                                  | Зміни на засадах застосування підрозділами підприємства або учасниками статутних чи договірних об'єднань узгоджених, взаємовигідних організаційних змін        |
| Антагоністичний                                                 | Організаційні зміни, що породжують конфліктні ситуації і супроводжуються певними ознаками ентропії                                                             |
| За типом тренду                                                 |                                                                                                                                                                |
| Лінійний                                                        | Відбувається стабільно і поступово, без різких коливань                                                                                                        |
| Нелінійний                                                      | Включає різкі зміни, несподівані злети або спади                                                                                                               |
| За ступенем визначеності процесів                               |                                                                                                                                                                |
| Прогнозований                                                   | Передбачений, з можливістю планування                                                                                                                          |
| Випадковий                                                      | Непередбачуваним і залежить від неконтрольованих факторів                                                                                                      |
| За характером змін у соціально-економічній системі підприємства |                                                                                                                                                                |
| Екстенсивний                                                    | Орієнтований на залучення додаткових ресурсів, розширення масштабів діяльності, збільшення обсягів виробництва й реалізації продукції                          |
| Інтенсивний                                                     | Ґрунтується на впровадженні нових технологій або вдосконаленні наявних способів організації виробничих процесів                                                |

Закінчення табл. 1.3

| За корпоративною стратегією     |                                                                                        |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                               | 2                                                                                      |
| Адаптивний                      | Підприємство адаптується до змін у зовнішньому середовищі без значних пертурбацій      |
| Реактивний                      | Підприємство реагує на зміни зовнішнього середовища лише після того, як вони відбулися |
| Випереджаючий (превентивний)    | Підприємство активно прогнозує та запобігає змінам, що можуть виникнути                |
| За вектором розвитку            |                                                                                        |
| Векторний                       | Йде чітким напрямом, з визначеними цілями та результатами                              |
| Хаотичний                       | Здійснюється без чіткої стратегії, під впливом випадкових обставин                     |
| За можливістю адаптуватись      |                                                                                        |
| Конвергенційний                 | Підприємство рухається до єдиного централізованого напрямку розвитку                   |
| Дивергенційний                  | Підприємство розвивається в різних напрямках, зберігаючи різноманіття                  |
| За видом потенціалу             |                                                                                        |
| Виробничий                      | Сукупні зміни у виробничому потенціалі                                                 |
| Фінансовий                      | Сукупні зміни у фінансовому потенціалі                                                 |
| Комунікаційний                  | Сукупні зміни у комунікаційному потенціалі                                             |
| Інноваційний                    | Сукупні зміни у інноваційному потенціалі                                               |
| Маркетинговий                   | Сукупні зміни у маркетинговому потенціалі                                              |
| Управлінський                   | Сукупні зміни в управлінському потенціалі                                              |
| Мотиваційний                    | Сукупні зміни у мотиваційному потенціалі                                               |
| Трудовий                        | Сукупні зміни у трудовому потенціалі                                                   |
| За рівнем управління            |                                                                                        |
| Оперативний                     | Короткострокові зміни                                                                  |
| Тактичний                       | Середньострокові зміни                                                                 |
| Стратегічний                    | Довгостроковий розвиток                                                                |
| За критерієм комплексності змін |                                                                                        |
| Однопроектний                   | Зміни, спрямовані на вирішення конкретного проекту або завдання                        |
| Односферний                     | Відбувається в межах конкретної сфери діяльності                                       |
| Багатосферний                   | Охоплює декілька сфер діяльності підприємства                                          |
| Холічний                        | Комплексний розвиток, що враховує всі аспекти діяльності підприємства                  |

*Джерело: сформовано автором на основі [10, 24, 25]*

Класифікація розвитку підприємства розкриває його економічну сутність, систематизуючи різні аспекти змін, що дозволяє точніше оцінювати стан організації, прогнозувати тенденції та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Завдяки цьому підприємство може не лише адаптуватись до змін, а й активно ними керувати, підвищуючи ефективність і конкурентоспроможність.

## 1.2 Концепція сталого розвитку підприємства

Сталий розвиток – це процес трансформації, який реалізує ідею сталості, що оцінюється позитивно навіть з антропоцентричної точки зору. Це поняття передбачає досягнення балансу не лише у взаємодії з природним середовищем, але й з антропогенним (зокрема економічним) та соціальним середовищем. Таке збалансоване співіснування забезпечує тривале покращення якості життя як нинішнього, так і майбутніх поколінь завдяки правильному розподілу та взаємодії між різними формами капіталу: економічним, людським і природним. Важливим аспектом сталого розвитку є те, що він передбачає соціально-економічний прогрес, який інтегрує політичну, економічну та соціальну діяльність, зберігаючи при цьому природну рівновагу та стійкість ключових екологічних процесів. Основна мета такого розвитку – забезпечити можливість задоволення базових потреб як окремих громад, так і кожного громадянина, незалежно від того, до якого покоління вони належать – нинішнього чи майбутнього [59].

Роль сталого розвитку полягає в тому, щоб стати основою для формування нової моделі глобальної економіки та суспільства. Він виступає як інструмент для досягнення глобальних цілей, таких як Цілі сталого розвитку (ЦСР), прийняті ООН у 2015 році. Ці сімнадцять цілей охоплюють різні аспекти життя, включаючи боротьбу з бідністю, забезпечення якісної освіти, збереження екосистем та забезпечення сталого економічного зростання [56].

Сталий розвиток також відіграє ключову роль у формуванні нових підходів до управління ресурсами, які закликають до переходу від лінійної економіки, де ресурси використовуються та викидаються, до циркулярної економіки, де ресурси використовуються повторно та переробляються. Такий підхід дозволяє зменшити навантаження на навколишнє середовище та забезпечити довгострокову доступність ресурсів.

Крім того, сталий розвиток має важливе значення для соціальної сфери. Він сприяє зменшенню нерівності, забезпечуючи рівні можливості для всіх людей, та підвищенню якості життя. Наприклад, сталий розвиток передбачає

доступ до чистої води, якісної освіти та медицини для всіх, незалежно від їхнього соціального статусу чи місця проживання [56].

Для впровадження концепції відповідальної організації підприємству необхідно переосмислити свої підходи, перевірити наявні норми, принципи та моделі поведінки, а також впровадити заходи, спрямовані на розвиток організаційної культури. Такі дії дозволить поширити ідеї стійкості на всі рівні діяльності компанії, включаючи робочі процеси, стратегії та повсякденну практику. Зміни повинні враховувати не лише короткострокові цілі, але й бути орієнтованими на довгострокову перспективу, для чого потрібно ретельно оцінити наявні ресурси та усвідомити, що підприємство не існує ізольовано, а взаємодіє з навколишнім середовищем, місцевими громадами, працівниками та інвесторами. Таке розуміння допомагає створити імідж соціально відповідальної компанії, який стає ключовим фактором у оцінці її діяльності та успіху [59].

Відповідно можна визначити три основоположні складові концепції сталого розвитку: суспільство, господарська діяльність та екологічне середовище (рис 1.3). На думку Шаульської Л., Перерви П. та Кобелевої Т. загальновідоме уявлення про сталий розвиток варто доповнити такою складовою, як етична поведінка підприємства в усіх інших сферах діяльності [59].

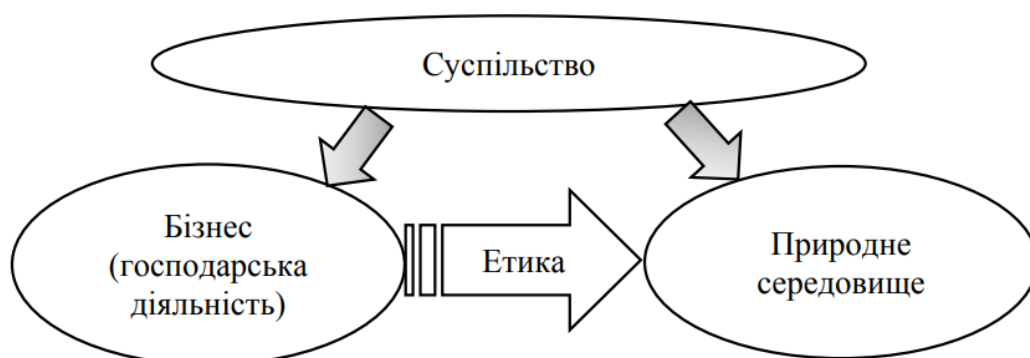


Рисунок 1.3 – Елементи концепції сталого розвитку

Джерело: [59]

Таким чином сталий розвиток відповідно до формулювання Гречко А. та Очертяна О. – “це розвиток, в умовах якого відбувається забезпечення стабільного зростання підприємства, відтворення всіх підсистем підприємства та отримання ефектів від здійснюваної діяльності в трьох напрямках (економічному, екологічному та соціальному) за допомогою ефективного внутрішнього управління і використання на державному рівні прогресивних економічних та правових регуляторів” [18].

Красностанова Н., Якименко Т. визначили такі механізми забезпечення усіх елементів сталого розвитку: економічні ресурси, інструменти-регулятори та критерії оцінки діяльності організації [36, с. 5].

Економічні ресурси включають внутрішні та зовнішні джерела, які організація може використовувати для забезпечення сталого розвитку. Внутрішні ресурси охоплюють фінансові активи, матеріально-технічну базу та людський капітал, тоді як зовнішні ресурси можуть включати інвестиції, партнерські програми та підтримку з боку держави чи міжнародних організацій. Важливим аспектом є оптимальне розподілення ресурсів для досягнення довгострокових цілей, таких як зменшення витрат, підвищення ефективності виробництва та забезпечення соціальної відповідальності.

Інструменти-регулятори – це набір засобів, які дозволяють організації керувати процесами сталого розвитку. Вони включають [36]:

- розробку стратегій, спрямованих на зменшення екологічного впливу та підвищення соціальної відповідальності;
- впровадження систем управління, які забезпечують ефективне використання ресурсів та контроль за дотриманням екологічних стандартів;
- розвиток корпоративної культури, яка підтримує ідеї сталого розвитку на всіх рівнях організації;
- використання аналітичних інструментів для прогнозування результатів та прийняття обґрунтованих рішень.

Критерії оцінки діяльності є невід’ємною частиною системи управління сталим розвитком. Вони дозволяють вимірювати досягнення

організації щодо встановлених цілей та визначати напрями подальшого вдосконалення. До таких критеріїв можуть належати показники економічної ефективності (рентабельність, зниження витрат, збільшення доходів тощо), соціальні показники (рівень задоволеності працівників, внесок у розвиток місцевої громади тощо), екологічні показники (зменшення викидів, ефективне використання ресурсів, відповідність екологічним стандартам тощо). Їх можна використовувати для аналізу досягнутих результатів, стратегічного планування та прийняття рішень щодо подальшого розвитку організації.

Важливо розглянути і принципи сталого розвитку підприємства, які є основним орієнтиром і рушієм сталого розвитку, навколо яких формується концептуальне уявлення і система його реалізації [36, с. 91; 19, с. 186]:

#### 1. Принцип рівноправності поколінь

Підприємство має враховувати потреби як нинішнього, так і майбутніх поколінь, забезпечуючи справедливий доступ до ресурсів та можливостей. Цей принцип передбачає відповідальне використання природних, економічних та соціальних ресурсів для забезпечення довгострокового процвітання.

#### 2. Принцип динамічності та адаптивності

Організація повинна бути гнучкою та здатною адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Зміни в одній сфері діяльності (наприклад, екологічній) можуть впливати на інші (економічну чи соціальну), тому важливо постійно оцінювати ефективність виробничо-фінансової діяльності та впроваджувати необхідні корективи.

#### 3. Принцип екологічної та економічної збалансованості

Підприємство має прагнути до такого рівня розвитку, при якому його діяльність мінімізує шкідливий вплив на навколишнє середовище, що включає перехід на екологічно безпечні технології, зниження рівня забруднення та ефективне використання ресурсів.

#### 4. Принцип соціальної та економічної збалансованості

Максимальне задоволення потреб суспільства через економічний розвиток має поєднуватися із соціальною відповідальністю, що передбачає підтримку місцевих громад, забезпечення справедливих умов праці та внесок у соціальний розвиток.

#### 5. Принцип цілісності та оновлення

Організація повинна постійно оновлюватися, шукати нові підходи та впроваджувати інновації, зберігаючи при цьому фінансову стабільність. Цей принцип передбачає баланс між операційною, фінансовою та інвестиційною діяльністю для забезпечення ефективного функціонування.

#### 6. Принцип цілеспрямованості

Усі складові діяльності підприємства повинні бути взаємопов'язані та спрямовані на досягнення довгострокових цілей сталого розвитку. Принцип охоплює формування стимулів для підтримки екологічної, соціальної та економічної стійкості.

#### 7. Принцип відповідальності та підзвітності

Підприємство зобов'язане визнавати свій вплив на навколишнє середовище та суспільство, а також нести відповідальність за наслідки своєї діяльності. Це може виявлятися у проведенні екологічних аудитів, оцінки соціального впливу та відшкодуванні можливих збитків.

#### 8. Принцип проактивності

Замість реагування на вже наявні проблеми, підприємство має наперед прогнозувати можливі ризики та вживати заходів для їх запобігання. Це стосується як екологічних, так і соціальних аспектів діяльності.

#### 9. Принцип екологізації виробництва

Перехід на екологічно чисті технології та процеси є ключовим для зниження техногенного навантаження на довкілля, що також включає ефективне управління відходами та зменшення споживання ресурсів.

#### 10. Принцип “забруднювач платить”

Організація, яка завдає шкоди навколишньому середовищу, зобов'язана повністю відшкодувати вартість такого збитку. Цей принцип стимулює відповідальне ставлення до використання природних ресурсів.

Розглянуті принципи сталого розвитку підприємства поєднують економічні, соціальні та екологічні аспекти, що дозволяє організації досягати довгострокового успіху, зберігаючи баланс між власними інтересами та відповідальністю перед суспільством і природою. Вони є основою для формування стратегії, яка забезпечує стійкість та конкурентоспроможність у сучасних умовах.

Для охоплення цих принципів і досягнення фінансової стабільності та ефективного функціонування підприємства з урахуванням усіх обмежень, які створюються зовнішнім середовищем і визначаються потенціалом самого підприємства, доцільно розробити і реалізовувати стратегії сталого розвитку. Вона має на меті забезпечити гармонійну взаємодію між внутрішніми процесами компанії та зовнішнім середовищем, враховуючи інтереси всіх зацікавлених сторін, покращення умов праці та життя співробітників, створення позитивного іміджу організації як соціально та екологічно відповідального учасника ринку, а також зменшення шкідливого впливу на навколишнє середовище. У результаті такий підхід дозволяє забезпечити системну взаємодію між внутрішніми та зовнішніми чинниками на основі принципів сталого розвитку [43].

Тож відповідно до Пилипенко С. “стратегічне управління на засадах сталого розвитку – це концепція функціонування та розвитку підприємств в умовах конкурентної боротьби, спрямована на забезпечення сталого економічного зростання, конкурентоспроможності, екологічної безпеки та зменшення соціальної нерівності” [43, с. 84].

Однак кожне підприємство унікальне, відповідно матиме свою власну стратегію сталого розвитку, яка відповідає його індивідуальним особливостям. Цей неповторний характер стратегії буде визначатись поєднанням компонентів стійкості, які були визначені Горбаньовою В. [13]:

### 1. Маркетингова стійкість

Підприємство демонструє маркетингову стійкість, коли здатне утримувати сильну позицію на ринку, досягати поставлених цілей щодо обсягів продажів та оперативно реагувати на коливання попиту і пропозиції на ринку. Важливим аспектом є здатність відповідати поточним та майбутнім потребам клієнтів, забезпечуючи високу якість продукції чи послуг. У сучасних умовах маркетингова стійкість стає ключовим елементом стратегічного управління, що дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним навіть у умовах високої динаміки ринку.

### 2. Фінансово-економічна стійкість

Цей аспект стійкості визначається за допомогою набору показників, які відображають фінансовий стан підприємства. Вони включають рівень фінансової незалежності, платоспроможність та здатність підтримувати баланс між активами та зобов'язаннями. Фінансово-економічна стійкість забезпечує здатність компанії функціонувати та розвиватися, зберігаючи привабливість для інвесторів і мінімізуючи ризики. Це особливо важливо в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

### 3. Виробничо-технічна стійкість

Цей аспект відображає здатність підприємства підтримувати необхідні обсяги виробництва в умовах змінного попиту та ринкових викликів. Важливим чинником є постійне вдосконалення технологічної бази, оптимізація виробничих процесів і підвищення ефективності використання ресурсів. Підприємства з високим рівнем виробничо-технічної стійкості здатні швидко адаптувати свої виробничі потужності до нових умов, що гарантує безперервність діяльності.

### 4. Цифрова стійкість

Цифрова стійкість полягає в здатності підприємства інтегрувати цифрові технології та платформи для підвищення ефективності та конкурентоспроможності. Вона передбачає використання інноваційних рішень для оптимізації бізнес-процесів, аналізу даних та управління

ресурсами. В умовах швидких технологічних змін цифрова стійкість стає критично важливою для забезпечення довгострокового розвитку та адаптації до нових викликів.

#### 5. Організаційна стійкість

Організаційна стійкість визначається здатністю підприємства підтримувати ефективну структуру управління, яка забезпечує цілеспрямованість, цілісність та збалансованість усіх елементів системи. Важливими компонентами є здатність до самоорганізації, синергія між підрозділами, ієрархічність та керованість. Організаційна стійкість дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни та підтримувати внутрішню стабільність.

#### 6. Людиноресурсна стійкість

Людиноресурсна стійкість визначається здатністю підприємства утримувати кваліфікований персонал, мінімізувати плинність кадрів та забезпечувати гармонійні відносини в колективі, що включає мотивацію працівників, підтримку їхнього професійного розвитку та створення умов для ефективної співпраці. В умовах цифрової економіки людський капітал стає ключовим фактором успіху, оскільки саме від нього залежить здатність підприємства до інновацій та адаптації.

Стійкість підприємства досягається завдяки комплексному підходу, який враховує взаємозв'язок усіх ключових компонентів, кожен з яких відіграє важливу роль у забезпеченні довгострокового успіху. Фінансова стійкість забезпечує стабільність ресурсів, людський капітал підтримує кваліфікований персонал, виробничо-технічна стійкість гарантує безперебійність процесів, маркетингова дозволяє утримувати конкурентоспроможність, організаційна забезпечує ефективне управління, а цифрова інтегрує інновації для підвищення ефективності.

Формування стратегії сталого розвитку вимагає збалансованого підходу до всіх цих компонентів, враховуючи їхню взаємодію та вплив один на одного. Лише за умови своєчасного реагування на зміни зовнішнього та

внутрішнього середовища, а також злагодженості дій керівництва, підприємство зможе досягти стабільності, адаптуватися до нових викликів та забезпечити довгостроковий розвиток. Комплексна стійкість, що поєднує всі ці аспекти, стає основою для формування ефективної стратегії, спрямованої на задоволення потреб сучасного та майбутніх поколінь.

Багато українських компаній покладають в основу своєї діяльності стратегічний підхід сталого розвитку, роблячи акцент на аспектах господарської діяльності, характерних для них.

Наприклад, енергетичний холдинг ДТЕК має на меті до 2024 року досягти вуглецевої нейтральності, а компанії холдингу проводять роботи з озеленення та рекультивації земель для захисту біорізноманіття та відновлення екосистеми, виконуючи цілі збереження екосистеми суші та боротьби зі зміною клімату [42, 39]. Інший приклад відповідального українського бізнесу – компанія Київстар. У 2020 році Київстар долучився до Глобального договору ООН в Україні, офіційно задекларувавши свою прихильність до реалізації Цілей сталого розвитку, ухвалених Генеральною Асамблеєю ООН. У своїй діяльності компанія орієнтується на чотири основні цілі: якісну освіту, гідну працю, інновації та інфраструктуру, а також партнерство заради розвитку. У підтримку цих цілей компанія проводить різноманітні заходи. Серед них проєкт "Смартфон для батьків" – це освітній проєкт із мобільної грамотності для літніх людей, спрямований на те, щоб навчити їх користуватися сучасними телефонами та ефективно застосовувати їхні можливості; волонтерська освітня програма GoCamp на базі освітніх дитячих таборів для розвитку підприємницького духу й інноваційного мислення українських підлітків; програми SMS-благодійності “Дитяча надія” для допомоги дітям із вадами серця та онкологічними захворюваннями та “Пошук Дітей” з метою допомогти Національній поліції України у розшуку зниклих дітей за допомогою телекомунікаційних технологій; під час пандемії компанія витратила близько 80 млн. грн. на допомогу українцям [51].

Сталий розвиток підтримують і підприємства видавничо-поліграфічного комплексу України. Видавництво Ранок ще у 2014 р. заснувало однойменний благодійний фонд, який реалізовує багато проєктів соціального призначення, серед яких допомога дитячим будинкам, малозабезпеченим сім'ям, багатодітним сім'ям, сім'ям з дітьми-інвалідами, лікувальним та санаторно-лікувальним закладам для дітей (передавали дитячу, розвиваючу та навчальну літературу, розвиваючі ігри та комплекти, канцелярські товари та ін.); поповнення бібліотечного фонду в різних містах України, в школах; допомога у підготовці до школи малозабезпеченим сім'ям, дітям-інвалідам, дитячим будинкам; організація свят, конкурсів, участь у заходах, організованими іншими благодійними організаціями-партнерами; допомога дітям із зони АТО, з сімей військових; а також просвітницькі проєкти, які охоплюють участь у проведенні дитячих олімпіад, у пересувних виставках, популяризація дитячого читання спільно з бібліотеками [2]. Також видавництво збирає кошти на допомогу ЗСУ. Наприклад, у 2022 р. видавництво зв'язалось з автором японського коміксу, манги, «Привид Києва» Мацудою Джюко з проханням отримати права на публікацію твору українською. Сам комікс був створений під враженням від історії про українських льотчиків-героїв. Було надруковано 10 000 примірників українською мовою та ще 2 000 примірників англійською. За результатами акційних продажів і участі видання у різних благодійних заходах було зібрано 1,3 млн. грн. [6]. Таким чином видавництво підтримує українську громаду і культуру, виступаючи за мир та справедливість, якісну освіту, скорочення нерівності, подолання бідності, роблячи вклад у розвиток стійких регіонів і країни.

### **Висновки до розділу 1**

Розвиток підприємства — це комплексний, складний процес зміни кількісних і якісних характеристик підприємства, його перехід до нового, більш якісного стану реалізації господарської діяльності, що відображає еволюційні

зміни в економіці та суспільстві і вимагає адаптації до нових умов через модернізацію управлінських систем і бізнес-процесів. Рівень розвитку визначається доступними ресурсами, компетентністю персоналу та рівнем потенціалу. Основною метою є підвищення ефективності роботи та зміцнення конкурентних позицій.

В процесі поглиблення розуміння і значення розвитку його поняття пройшло декілька етапів. Раніше розвиток розглядали як наслідок діяльності підприємства (стабільне функціонування заради розвитку), то згодом він став її фундаментом (розвиток заради функціонування), а сьогодні виступає ще й основною метою функціонування (розвиток заради розвитку).

Існує велика кількість класифікаційних категорій розвитку, що відображає багатогранність і комплексність цього процесу, а також дозволяє професійніше підходити до процесу управління розвитком підприємства.

Важливим видом розвитку на сьогодні є сталий розвиток, як концепція функціонування та розвитку підприємств в умовах конкурентної боротьби, спрямована на забезпечення сталого економічного зростання, конкурентоспроможності, екологічної безпеки та зменшення соціальної нерівності. Три основоположні складові концепції сталого розвитку: суспільство, господарська діяльність та екологічне середовище, взаємодія яких лежить в центрі концепції сталості. Забезпечують ці елементи такі механізми, як економічні ресурси (активи, людський капітал, партнерські зв'язки тощо), інструменти-регулятори (стратегії, системи управління, організаційна культура тощо) та критерії оцінки діяльності організації для вимірювання успіхів і прогресу.

Ключові принципи сталого розвитку підприємства, які є основним орієнтиром і рушієм сталого розвитку, охоплюють принцип рівноправності поколінь, динамічності та адаптивності, екологічної та економічної збалансованості, соціальної та економічної збалансованості, цілісності та оновлення, цілеспрямованості, відповідальності та підзвітності, проактивності, екологізації виробництва та принцип «забруднювач платить», дотримання яких

дозволяє організації зберігати баланс між власними інтересами та відповідальністю перед суспільством і природою.

Важливо побудувати стратегію сталого розвитку, яка охоплювала б баланс і комплексну взаємодію між маркетинговою, фінансово-економічною, виробничо-технічною, цифровою, організаційною та людиноресурсною складовими стійкості підприємства.

## **2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ “ГАМАЗИН” У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

### **2.1 Загальна характеристика ТОВ “ГАМАЗИН”**

ТОВ “ГАМАЗИН”, також відомий як Зелений Пес, – видавництво і літературний проєкт Братів Капранових, який зосереджений на виданні сучасних творів. Проєкт створений для розвитку літературного процесу в Україні та представлення читачам якісних художніх творів, що відображають сучасні реалії та виклики.

“ГАМАЗИН”, юридично зареєстрований як товариство з обмеженою відповідальністю (код ЄДРПОУ 30524463), засновано 24 вересня 2003 року відповідно до чинного законодавства України. Місцезнаходження Товариства: 04073, м Київ, вулиця Кирилівська, будинок 160, літ. Щ. Основним видом діяльності підприємства є неспеціалізована оптова торгівля, видання книг та інші види видавничої діяльності, а також надання інших інформаційних послуг, консультування з питань комерційної діяльності й керування, посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації, дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки, організування конгресів і торговельних виставок [55].

Видавничий портфель ТОВ “ГАМАЗИН” – це колекція з понад трьохсот найменувань книг, зібраних у двадцять п'ять серій різної тематики. Видавництво активно співпрацює з більш ніж ста авторами з України та світу й публікує їх. Серед них такі відомі імена, як Сінкен Гопп, Роберт Шеклі, Марина та Сергій Дяченки, Генрі Лайон Олді, Ольга Кобилянська, Олександр Грін, Ірина Вільде, Анатолій Григорук, Юрій Ячейкін, Олексій Волков, Катерина Хінкулова та багато інших [9].

Видавництво орієнтується на диференційований підхід до сегментації аудиторії, враховуючи вікові, психологічні та соціокультурні особливості різних груп читачів. Для дітей пропонуються видання, що сприяють когнітивному та емоційному розвитку: розвиваюча література, казки та

надихаючі історії, які стимулюють уяву та формують моральні цінності. Підлітки як соціальна група, що переживає період становлення особистості, забезпечуються літературою, яка допомагає їм знаходити себе у світі – це фантастика, пригодницькі твори та книги, що піднімають актуальні для цієї вікової категорії питання. Для дорослих читачів видавництво пропонує широкий спектр жанрів, включаючи сучасну прозу, класичні твори, фантастику, детективи, а також науково-популярну та нехудожню літературу. Такий підхід дозволяє задовольнити потреби дорослої аудиторії, яка шукає як розважальний контент, так і інформацію для професійного чи особистісного розвитку.

Таким чином, стратегія видавництва базується на комплексному охопленні ринку через врахування вікових, жанрових та інтелектуальних потреб різних категорій читачів, що забезпечує його конкурентоспроможність та здатність адаптуватися до змін у читацьких уподобаннях.

Асортиментна політика видавництва характеризується охопленням різних напрямів літературного та інтелектуального контенту. Видавництво формує свій продуктовий портфель, враховуючи сучасні тенденції книжкового ринку, потреби читацької аудиторії та культурні виклики. Основні асортиментні групи представлені таким чином:

### 1. Сучасна українська література

Видавництво активно підтримує розвиток українського літературного процесу, співпрацюючи з провідними авторами, чиї твори відрізняються глибиною змісту та інноваційними підходами до художнього викладу. Серед авторів – Марина та Сергій Дяченки, Олекса Палійчук, Брати Капранови та інші. Ця категорія літератури спрямована на популяризацію сучасної української ідентичності та розширення культурного горизонту читачів.

### 2. Перекладна література

Видавництво займається пошуком та адаптацією для українського читача найзначущіших творів світової літератури. Це дозволяє забезпечити доступ до міжнародного літературного досвіду та підтримувати інтерес до

глобальних культурних процесів. Серед представлених авторів – Роберт Шеклі, Джеральд Даррелл, Сінкен Гопп та інші.

### 3. Класика української та світової літератури

Видавництво демонструє повагу до літературної спадщини, включаючи до свого асортименту твори класиків української та світової літератури, що дозволяє зберегти культурну пам'ять та забезпечити доступ до фундаментальних творів, які мають історичну та мистецьку цінність. Серед авторів – Ольга Кобилянська, Олександр Грін, Ірина Вільде та інші.

### 4. Нехудожня література

Ця категорія включає книги, що охоплюють широкий спектр інтелектуальних потреб: біографії відомих особистостей, есеїстику, маніфести, культурологічні дослідження та інші форми науково-популярного контенту. Такі видання спрямовані на розширення світогляду читачів та забезпечення їх актуальною інформацією з різних галузей знань.

### 5. Експериментальні проєкти

Видавництво активно досліджує нові форми літературного вираження, поєднуючи традиційні текстові формати з візуальним мистецтвом, коміксами та іншими інноваційними підходами. Це дозволяє залучати нові аудиторії та експериментувати з межею між літературою та іншими видами мистецтва.

Видавництво існує вже понад 25 років, тому має багату історію і досвід. “Зелений пес” був заснований у 2000 р. братами Капрановими, які походять з міста Дубоссари (територія сучасної Молдови) і мають складну сімейну історію, пов’язану з репресіями радянського періоду. Їхній дід був репресований як "ворог народу", що змусило бабусю втекти до Молдови, де сім’я знайшла притулок. Проте своєю духовною батьківщиною брати вважають Очаків на Миколаївщині, де вони провели дитячі та юнацькі роки [7].

Освітній шлях братів Капранових був пов’язаний із технічною кібернетикою: вони здобули вищу освіту в Уральському політехнічному інституті та Московському енергетичному інституті. Проте їхня трудова діяльність охопила кілька інакших, не пов’язаних з освітою напрямів: у Москві

вони займалися фармацевтичним та виноробним бізнесом, паралельно беручи активну участь у діяльності української діаспори. Саме в цей період вони заснували газету "Тинди-ринди" та журнал української фантастики "Брати", що стало першим кроком до їхньої майбутньої літературної та видавничої діяльності [7].

Переїхавши до Києва у 1998 році, брати Капранови зіткнулися з відсутністю ринку української літератури, що спонукало їх до створення власного видавництва. Першим кроком став каталог книжок поштою "Книгоноша", який об'єднав усі наявні на той момент книжки українською мовою – лише шістсот назв [7].

У 2000 р. було офіційно засновано видавництво "Зелений пес". Першою виданою книжкою став роман Леоніда Кононовича "Я, зомбі". У 2001 р. вийшов друком "Кобзар 2000" з ілюстраціями Владислава Єрка, який згодом перевидавався чотири рази. Видавництво швидко набуло популярності завдяки організації конкурсу української гостросюжетної літератури "Золотий Бабай" у 1999 році, переможцем якого став роман Василя Шкляра "Ключ" [7].

У 2004 р. видавництво зіткнулося з кризою через рішення уряду припинити фінансування книговидавання. У знак протесту брати Капранови разом із колегами спалили рукопис нового роману під Кабінетом Міністрів України. Цей акт привернув увагу громадськості до проблеми та сприяв скасуванню згубного рішення.

У період 2004–2011 років видавництво випустило низку популярних романів, серед яких "Приворотне зілля" (2004), "Розмір має значення" (2006) та "Щоденник моєї секретарки" (2011). У 2013–2017 роках акцент змістився на історичну та публіцистичну літературу. Серед найвідоміших видань цього періоду – "Мальована історія Незалежності України" (2013), яка стала хітом продажів, "Майдан. Таємні файли" (2017) та "Справа Сивого" (2018).

У 2019–2021 роках видавництво продовжило розширювати асортимент, випустивши такі знакові книги, як "Паперові солдати" (2019), "Рута" (2020) та "Історія Європи. Український погляд" (2021).

На сьогодні видавництво «Зелений пес» є одним із лідерів на ринку української художньої літератури, щорічно випускаючи понад шістдесят назв книжок.

Брати Капранови також відомі своєю громадською активністю. У 2019 р. вони створили YouTube-канал "імені Т. Г. Шевченка" [81], де розповідають про історію України. Під час російського вторгнення в Україну у 2022 р. вони долучилися до оборони Київщини в лавах полку "Азов", а згодом повернулися до цивільного життя. 16 квітня 2024 р. Дмитро Капранов помер у віці 56 років від розриву аорти. Це стало великою втратою для української літературної спільноти [5, 15].

Життєвий шлях братів Капранових демонструє їхню відданість українській культурі, літературі та історії, а також їхню здатність адаптуватися до нових викликів і залишатися активними учасниками суспільного життя, відстоюючи свої цінності та принципи, незважаючи ні на які перешкоди. Подібний світогляд і покладений в основу культури видавництва ГАМАЗИН.

Місія видавництва – популяризувати українську мову в усіх сферах [7]. Окрім фокусу на публікації сучасних українських письменників, діяльність ГАМАЗИНу включає організацію літературних заходів, таких як презентації, дискусії та майстер-класи, які сприяють живому діалогу між авторами та їх аудиторією. Таким чином це не лише видавництво, а й літературний проєкт, культурний рух, який націлений на збереження та розвиток українського слова в умовах сучасного світу.

Органи управління підприємством представлені генеральним директором Олійниковою Оленою Євгенівною. Статутний капітал у розмірі 81500 грн. розподілений між двома засновниками. Громадській організації "Центр гармонійного розвитку особистості "ВЕЛЕТ" належить 90% статутного капіталу, товариству з обмеженою відповідальністю "ДЖЕРЕЛА М" – 10%. Кінцевим бенефіціаром ГАМАЗИН є відповідні власники. Середньооблікова чисельність працівників у 2022, 2023, 2024 рр. складала п'ять, три та шість осіб відповідно [55].

Основними сегментами організаційної структури компанії є керівна ланка, представлена директором видавництва і такими підрозділами: видавничий відділ, відділ продажів і маркетингу, виробничий відділ, бухгалтерія та відділ кадрів (рис. 2.1).

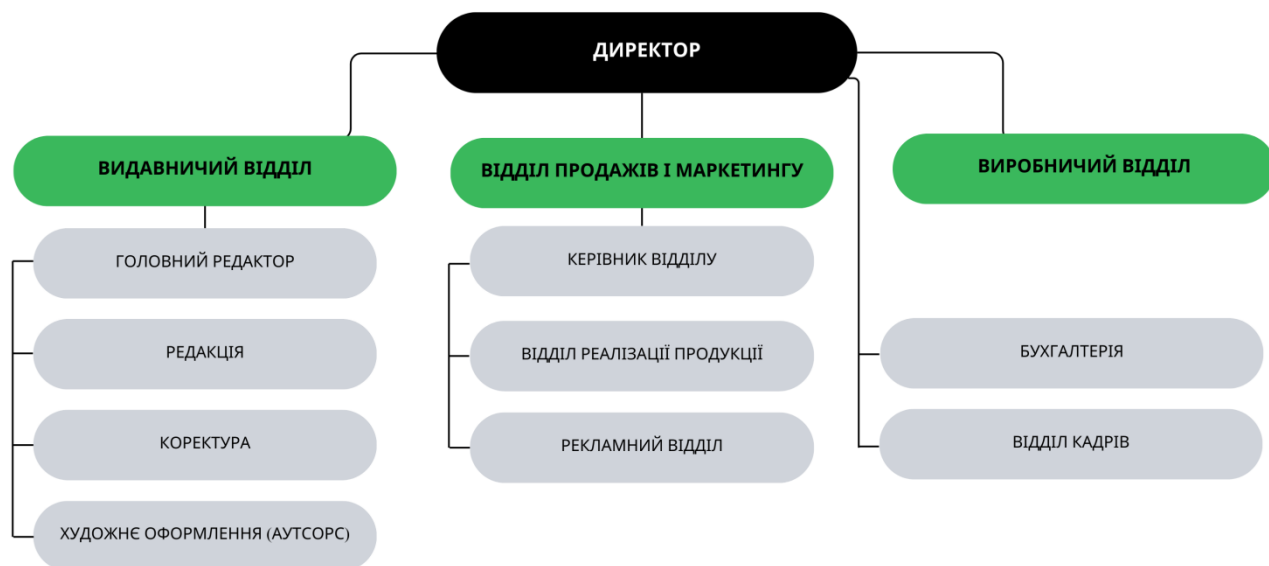


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ “ГАМАЗИН”

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства*

Організаційна структура видавництва є функціональною, дозволяючи кожному підрозділу зосередитись на виконанні конкретних професійних завдань: видавничому відділу – на створенні контенту, відділу продажів і маркетингу – на комерціалізації продукції, виробничому відділу – на забезпеченні адміністративно-господарських процесів. Одночасно директор, як єдиний керівний центр, забезпечує стратегічну узгодженість. Для художнього оформлення залучаються зовнішні фахівці, що дозволяє організаційній моделі бути гнучкою.

Розглянемо загальні показники діяльності, такі як доходи, витрати та фінансові результати, щоб отримати уявлення про загальну динаміку та тенденції розвитку підприємства. На основі фінансової звітності ТОВ “ГАМАЗИН” складено табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Горизонтальний аналіз фінансових результатів, рентабельності ТОВ “ГАМАЗИН”

| Показник, тис. грн.                                            | Рік    |        |        | Абсолютне відхилення, +, - |               | Темп приросту, %   |                    |
|----------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|----------------------------|---------------|--------------------|--------------------|
|                                                                | 2022   | 2023   | 2024   | 2023 від 2022              | 2024 від 2023 | 2023 відносно 2023 | 2024 відносно 2023 |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 3639,9 | 5725,8 | 6027,8 | 2085,9                     | 302           | 57,31              | 5,27               |
| Інші операційні доходи                                         | 182,2  | 287,1  | 576,6  | 104,9                      | 289,5         | 57,57              | 100,84             |
| Разом доходи                                                   | 3822,1 | 6012,9 | 6604,4 | 2190,8                     | 591,5         | 57,32              | 9,84               |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)   | 3120,1 | 4389,1 | 4730   | 1269                       | 340,9         | 40,67              | 7,77               |
| Інші операційні витрати                                        | 625    | 1579,9 | 1869   | 954,9                      | 289,1         | 152,78             | 18,30              |
| Разом витрати                                                  | 3745,1 | 5969   | 6599   | 2223,9                     | 630           | 59,38              | 10,55              |
| Фінансовий результат до оподаткування                          | 77     | 43,9   | 5,4    | -33,1                      | -38,5         | -42,99             | -87,70             |
| Податок на прибуток                                            | 4,7    | 7,9    | 1      | 3,2                        | -6,9          | 68,09              | -87,34             |
| Чистий прибуток (збиток)                                       | 72,3   | 36     | 4,4    | -36,3                      | -31,6         | -50,21             | -87,78             |
| Рентабельність продажів, %                                     | 1,99   | 0,63   | 0,07   | -1,36 в.п.                 | -0,56 в.п.    | x                  | x                  |

*Джерело: складено автором на основі [55]*

У 2023 році чистий дохід від реалізації продукції зріс на 57,3% (до 5725,8 тис. грн.), що є позитивним явищем і свідчить про активне розширення діяльності, а також поступову адаптацію видавництва до функціонування в умовах війни. Однак у 2024 році темпи зростання значно уповільнилися до 5,27% (6027,8 тис. грн.), що може бути пов'язано з насиченням ринку або зниженням попиту. Інші операційні доходи також демонструють позитивну динаміку: у 2023 році вони зросли на 57,57% (до 287,1 тис. грн.), а в 2024 році їх зростання прискорилося до 100,84% (576,6 тис. грн.). Динаміка доходів видавництва представлена на рис. 2.2

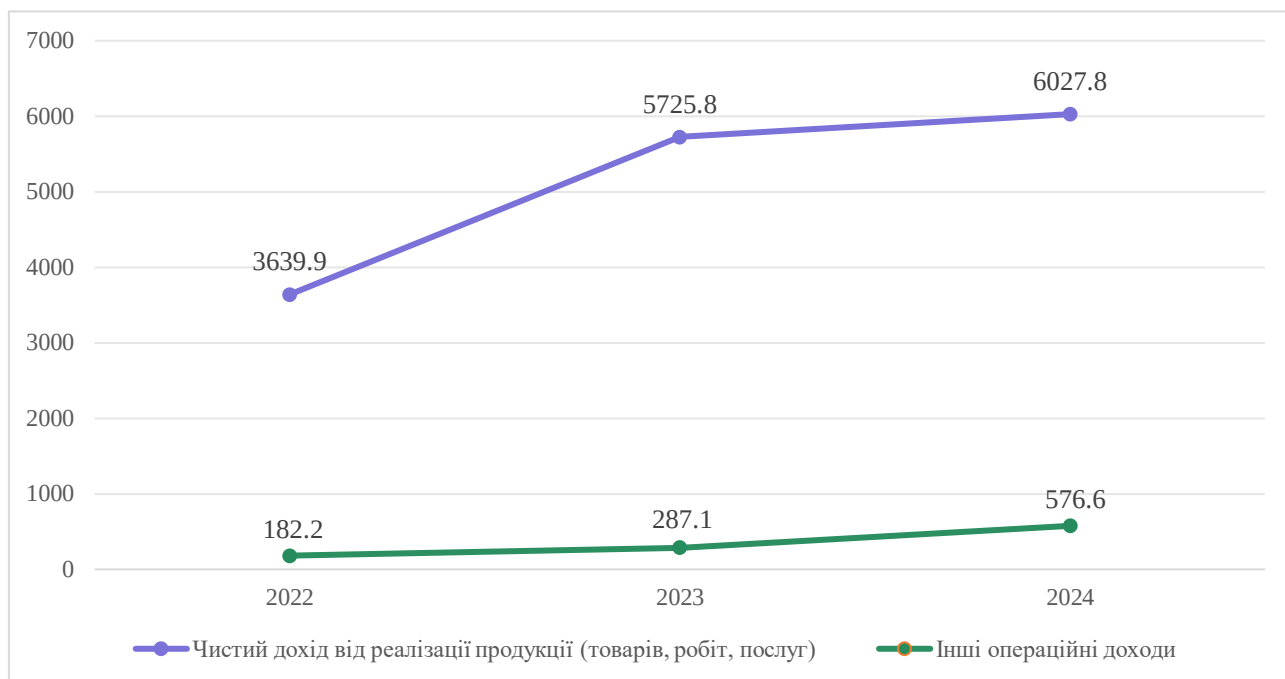


Рисунок 2.2 – Динаміка доходів ТОВ “ГАМАЗИН” у 2022-2024 рр.

*Джерело: складено автором на основі [55]*

Як показав аналіз, собівартість реалізованої продукції у 2023 році зросла на 40,7% (до 4389,1 тис. грн.), що менше, ніж зростання доходу, тому є позитивним фактором. У 2024 році зростання собівартості уповільнилося до 7,77%, що свідчить про ефективне управління витратами. Однак інші операційні витрати зростають значно швидшими темпами: у 2023 році вони збільшилися на 152,78% (до 1579,9 тис. грн.), а в 2024 році їх зростання продовжилося, хоча і меншими темпами (18,30%, до 1869 тис. грн.). Це може свідчити про збільшення накладних витрат або інвестицій у розвиток, але таке зростання витрат потребує посилення функції контролю.

За період дослідження прибуток видавництва має негативну тенденцію динаміки. Це пов'язано з ускладненням умов функціонування в умовах війни, високого рівня інфляції, залежності від імпорту матеріалів. У 2023 році чистий прибуток знизився на 50,21% (до 36 тис. грн.), а в 2024 році падіння продовжилося, і фінансовий результат зменшився на 87,78% (до 4,4 тис. грн.) (рис. 2.3). Така тенденція є критичним сигналом і свідчить про те, що підприємство працює на межі збитковості.

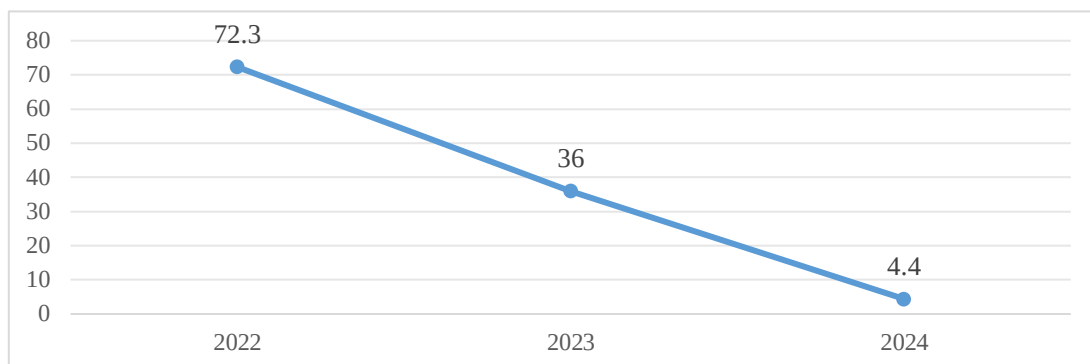


Рисунок 2.3 – Динаміка чистого прибутку ТОВ “ГАМАЗИН” у 2022-2024 рр.

*Джерело: складено автором на основі [55]*

На рис. 2.4 представлено бізнес-модель Canvas видавництва. ГАМАЗИН має вже відпрацьовану і перевірену роками бізнес-модель, яка побудована на основі особливостей українського книжкового ринку, а зараз успішно використовує тренд підтримки української літератури та культури. У результаті аналізу бізнес-моделі були виявлені сильні сторони та обмеження, які варто враховувати для подальшого розвитку.

Серед сильних сторін бізнес-моделі можна зазначити наступні:

#### 1. Різноманітність і унікальність ціннісної пропозиції

Видавництво пропонує продукцію для різних цільових аудиторій, включаючи дітей, підлітків та дорослих, а також охоплює широкий спектр жанрів – від художньої до нехудожньої літератури. Це дозволяє мінімізувати залежність від одного сегменту ринку та забезпечує стабільність у разі коливань попиту. Крім того, видавництво має унікальні проекти, такі як "Мальована історія Незалежності України" та "Історія Європи. Український погляд", які стали його візитівкою.

#### 2. Акцент на якості

Видання книг з високим рівнем оформлення та увагою до деталей підвищує лояльність аудиторії та сприяє формуванню позитивного іміджу бренду, а також робить продукцію видавництва привабливою для колекціонерів та поціновувачів преміального контенту.

#### 3. Підтримка українських авторів

Видавництво активно співпрацює з українськими авторами, що не лише сприяє розвитку національної культури, але й формує лояльну аудиторію серед патріотично налаштованих читачів. Це також дозволяє займати унікальну нішу на ринку.

#### 4. Активна маркетингова стратегія

Видавництво використовує різноманітні маркетингові інструменти, включаючи участь у книжкових ярмарках, організацію літературних заходів та активну присутність у соціальних мережах, в першу чергу через соціально-культурну і громадську діяльність самих засновників, що дозволяє залучати нових клієнтів і підтримувати інтерес до бренду.

#### 5. Використання різних каналів збуту

Видавництво використовує інтернет-магазин, книгарні, маркетплейси та участь у ярмарках, що дозволяє досягти широкої аудиторії та збільшити обсяги продажів.

Серед обмежувальних чинників, обумовлених бізнес-моделлю видавництва, були виокремлені такі:

##### 1. Залежність від продажу книг

Основним джерелом доходу є продаж книг, що робить видавництво вразливим до коливань попиту на книжковому ринку. Наприклад, економічні кризи, зменшення купівельної спроможності населення або конкуренція з цифровими форматами можуть негативно вплинути на фінансову стабільність.

##### 2. Обмеженість додаткових джерел доходу

Наразі видавництво недостатньо використовує потенціал додаткових джерел доходу, таких як мерчандайзинг (продаж сувенірної продукції, наприклад, книжкових аксесуарів, одягу з літературними принтами тощо), цифрові продукти (електронні книги, аудіокниги або підписки на ексклюзивний контент), ліцензії (активніший продаж прав на переклад та видання книг за кордоном).

##### 3. Висока конкуренція

Видавництво стикається з сильною конкуренцією з боку великих видавничих домів та міжнародних компаній, які можуть дозволити собі агресивнішу маркетингову стратегію та зниження цін.

Таким чином бізнес-модель видавництва "ГАМАЗИН" є успішною та життєздатною, проте має потенціал для подальшого вдосконалення. Для зменшення залежності від продажу книг рекомендується активізувати додаткові джерела доходу, такі як цифрові продукти, мерчандайзинг та ліцензійні угоди. Також варто розглянути можливість залучення інвестицій та партнерських програм для фінансування нових проєктів. Акцент на інноваціях, цифровій трансформації та розширенні маркетингових стратегій дозволить видавництву не лише зберегти свої позиції на ринку, але й підвищити конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. Таким чином, видавництво "ГАМАЗИН" може стати ще більш успішним прикладом інтеграції культурних цінностей та бізнес-стратегій у сучасному книговидавничому бізнесі.



Рисунок 2.4 – Бізнес-модель Canvas ТОВ “ГАМАЗИН”

Джерело: складено автором

## 2.2 Оцінка фінансово-економічного стану ТОВ “ГАМАЗИН” у 2022–2024 рр.

Проведемо комплексний аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ "ГАМАЗИН" за період 2022–2024 років, щоб визначити, чи може підприємство забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі. Для цього дослідимо рівень і динаміку показників рентабельності видавництва, представлені у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Показники рентабельності ТОВ “ГАМАЗИН” у 2022–2024 рр.

| Показник                                                    | 2022 | 2023 | 2024 | Абсолютне відхилення,<br>+, -, в.п. |                  |
|-------------------------------------------------------------|------|------|------|-------------------------------------|------------------|
|                                                             |      |      |      | 2023 від<br>2022                    | 2024 від<br>2023 |
| Рентабельність продукції (за прибутком до оподаткування), % | 2,47 | 1,00 | 0,11 | -1,5                                | -0,9             |
| Рентабельність продажів, %                                  | 1,99 | 0,63 | 0,07 | -1,4                                | -0,6             |
| Рентабельність активів, %                                   | 2,07 | 0,84 | 0,09 | -1,2                                | -0,8             |
| Рентабельність власного капіталу, %                         | 3,76 | 1,82 | 0,22 | -1,9                                | -1,6             |
| Коефіцієнт стійкості економічного зростання, %              | 4,76 | 0,74 | 0,22 | -4,0                                | -0,5             |

*Джерело: складено автором на основі [55]*

Показники рентабельності демонструють негативну динаміку. Рентабельність продукції, яка у 2022 році становила 2,47%, до 2024 року знизилася до 0,11%, що говорить про значне зменшення прибутковості основної діяльності підприємства. Аналогічна ситуація спостерігається з рентабельністю продажів: у 2022 році вона становила 1,99%, у 2023 році знизилася до 0,63%, а в 2024 році – до 0,07%. Таке різке падіння рентабельності продажів свідчить про те, що підприємство генерує мінімальний прибуток із кожної гривні доходу, що є серйозним викликом для його фінансової стійкості.

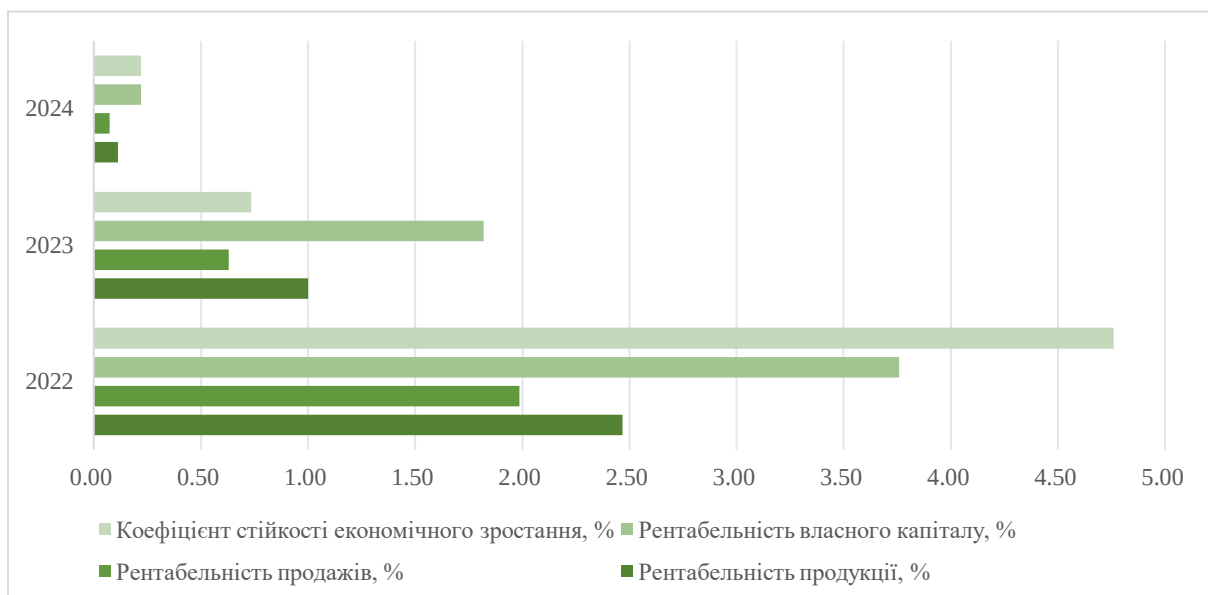


Рисунок 2.5 – Динаміка рентабельності ТОВ “ГАМАЗИН” у 2022-2024 рр.

*Джерело: складено автором на основі [55]*

Рентабельність активів також демонструє негативну тенденцію. У 2022 році вона становила 2,07%, у 2023 році знизилася до 0,84%, а в 2024 році – до 0,09%. Це свідчить про те, що ефективність використання активів для отримання прибутку значно знизилася. Рентабельність власного капіталу, яка у 2022 році становила 3,76%, до 2024 року знизилася до 0,22%. Це означає, що віддача на вкладений власний капітал є мінімальною, що є негативним сигналом для інвесторів та власників підприємства.

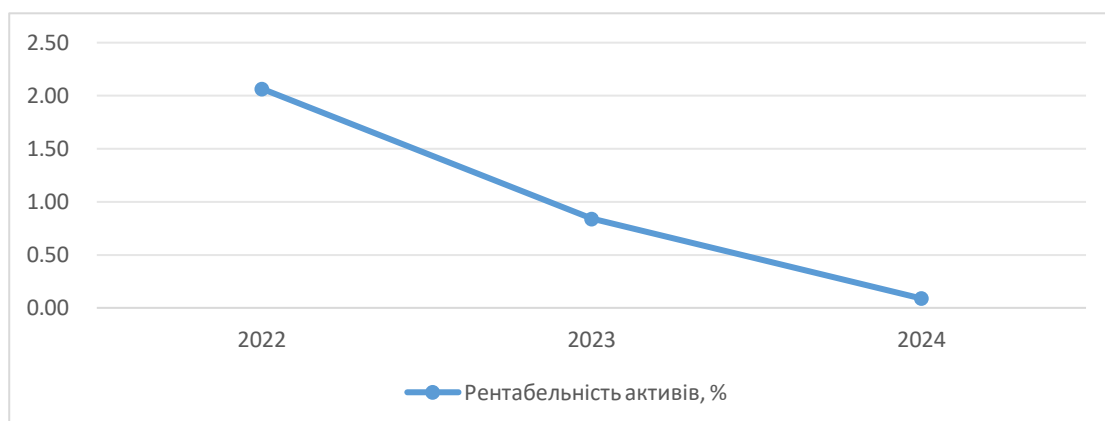


Рисунок 2.6 – Динаміка рентабельності активів ТОВ “ГАМАЗИН” у 2022-2024 рр.

*Джерело: складено автором на основі [55]*

Для оцінки рівня економічного розвитку компанії визначимо коефіцієнт стійкості економічного зростання [52]:

$$K_{сез} = (НП_{кр} - НП_{пр})/В_{к}, \quad (2.1)$$

де  $НП_{кр}$  – нерозподілений прибуток на кінець року;

$НП_{пр}$  – нерозподілений прибуток на початок року;

$В_{к}$  – власний капітал.

Коефіцієнт економічного зростання у 2024 р.:

$$K_{сез} = (1887,5 - 1883,1)/1989,4 * 100 = 0,22\%$$

Коефіцієнт стійкості економічного зростання, який у 2022 році становив 4,76%, до 2024 року знизився до 0,22%, що свідчить про втрату підприємством можливості для стабільного розвитку та збільшення своєї ринкової частки.

Далі розглянемо стан виробничої бази підприємства та її вплив на фінансові результати (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Динаміка показників основних засобів та ефективності їх використання ТОВ "ГАМАЗИН" у 2021-2024 рр.

| Показники                            | 2022  | 2023  | 2024  | Абсолютне відхилення, +, - |               |
|--------------------------------------|-------|-------|-------|----------------------------|---------------|
|                                      |       |       |       | 2023 від 2022              | 2024 від 2023 |
| Вартість основних засобів, тис. грн. | 203,5 | 222   | 270   | 18,5                       | 48,0          |
| Знос, тис. грн.                      | 145,3 | 164,1 | 186,7 | 18,8                       | 22,6          |
| Коефіцієнт фондоддачі                | 17,93 | 26,91 | 24,50 | 8,98                       | -2,41         |
| Коефіцієнт фондорентабельності       | 0,36  | 0,17  | 0,02  | -0,19                      | -0,15         |
| Коефіцієнт зносу, %                  | 71,40 | 73,92 | 69,15 | 2,52 в.п.                  | -4,77 в.п.    |

*Джерело: складено автором на основі [55]*

Вартість основних засобів зростає, але незначними темпами, що говорить про здійснення обережних інвестицій у розвиток фонду основних засобів.

Коефіцієнт зносу розраховується за формулою 2.2 [52]:

$$K_{зн} = \sum Z_n i / OZ_{перв. к. р.}, \quad (2.2)$$

де  $\sum Z_n i$  – сума зносу основних засобів на кінець і-того року;

$OZ_{перв. к. р.}$  – первісна вартість основних засобів на кінець і-того року.

Коефіцієнт зносу у 2024 р.:

$$K_{zn} = 186,7/270 * 100 = 69,15\%$$

Коефіцієнт зносу більше 50%, що свідчить про незадовільний стан основних засобів. Вартість зносу, що зростає на фоні високих коефіцієнтів зносу, також інформує про значну зношеність основних засобів, хоча у 2024 році спостерігається невелике покращення. Високий рівень зносу може бути причиною зниження ефективності виробництва та збільшення витрат на ремонт та обслуговування основних засобів.

Коефіцієнт фондівіддачі, який у 2022 році становив 17,9, у 2023 році зріс до 26,9, а в 2024 році незначно знизився до 24,5. Це свідчить про те, що підприємство ефективно використовує основні засоби для генерації доходу. Зниження коефіцієнта фондівіддачі у 2024 році може бути пов'язане зі збільшенням вартості основних засобів при недостатньому зростанні доходу.

Коефіцієнт фондорентабельності становив 0,36 у 2022 році, потім знизився до 0,17 у 2023 році і впав до 0,02 у 2024 році. Прибутковість основних засобів значно знизилася, що пов'язано з загальним зниженням прибутковості бізнесу, що продемонстрували показники рентабельності вище.

Далі розглянемо стан оборотних активів видавництва (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Динаміка показників оборотних активів ТОВ "ГАМАЗИН" у 2021-2024 рр.

| Показник                                                   | 2022   | 2023   | 2024   | Абсолютне відхилення, +, - |               |
|------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|----------------------------|---------------|
|                                                            |        |        |        | 2023 від 2022              | 2024 від 2023 |
| Вартість оборотних активів, тис. грн                       | 3478,9 | 4958,2 | 4793,8 | 1479,3                     | -164,4        |
| Запаси, тис. грн                                           | 916,8  | 1397,6 | 2370,2 | 480,8                      | 972,6         |
| Коефіцієнт оборотності оборотних активів, оборотів         | 1,06   | 1,36   | 1,24   | 0,3                        | -0,12         |
| Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів | 3,79   | 3,55   | 2,02   | -0,24                      | -1,53         |

*Джерело: складено автором на основі [55]*

Оборотні активи займають 94–95% від загальної вартості майна видавництва, і загальний тренд до зростання їх вартості свідчить про ріст обсягів виробництва. Щодо запасів, то їх вартість значно зросла: у 2022 році

запаси становили 916,8 тис. грн., у 2023 році – 1397,6 тис. грн., а в 2024 році – 2370,2 тис. грн. Таке накопичення запасів відповідає загальному тренду зростання доходів.

Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів розраховується за формулою 2.3 [52]:

$$K_{\text{зоз}} = \text{ОА} / \text{З} , \quad (2.3)$$

де ОА – власні оборотні кошти;

З – запаси.

Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів у 2024 р.:

$$K_{\text{зоз}} = 4793,8 / 2370,2 = 2,02$$

Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів, який у 2022 році становив 3,79, у 2023 році знизився до 3,55, а в 2024 році – до 2,02, тобто видавництво має достатньо власних коштів для фінансування запасів, а зниження коефіцієнта пов'язане зі збільшенням обсягів запасів і зниженням власних обігових коштів.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів розраховується за формулою 2.4 [52]:

$$K_{\text{оа}} = \text{ЧД} / \text{ОА} , \quad (2.4)$$

де ЧД – чистий дохід;

ОА – середньорічний обсяг оборотних активів.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів у 2024 р.:

$$K_{\text{оа}} = 6027,8 / (4793,8 + 4958,2) = 1,24 \text{ обороти}$$

Коефіцієнт оборотності оборотних активів, який у 2022 році становив 1,06 оборотів, у 2023 році зріс до 1,36 оборотів, а в 2024 році знизився до 1,24 оборотів. Видавництво ефективно використовує оборотні активи для генерації доходу, хоча у 2024 році спостерігається незначне зниження ефективності.

Оцінимо, наскільки підприємство залежить від позикових коштів та чи є його фінансовий стан стабільним (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Показники фінансової стійкості ТОВ "ГАМАЗИН" у 2021-2024 рр.

| Показник                                       | 2022   | 2023   | 2024   | Абсолютне відхилення,<br>+, - |                  |
|------------------------------------------------|--------|--------|--------|-------------------------------|------------------|
|                                                |        |        |        | 2023 від<br>2022              | 2024 від<br>2023 |
| Власний капітал, тис. грн.                     | 1970,4 | 1985,0 | 1989,4 | 14,6                          | 4,4              |
| Довгострокові зобов'язання, тис. грн.          | 113,2  | 73,0   | 50,1   | -40,2                         | -22,9            |
| Сума пасивів, тис. грн.                        | 3543,8 | 5022,8 | 4883,8 | 1479,0                        | -139,0           |
| Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) | 0,56   | 0,40   | 0,41   | -0,14                         | 0,01             |
| Коефіцієнт фінансової стійкості                | 0,59   | 0,41   | 0,42   | -0,18                         | 0,01             |

*Джерело: складено автором на основі [55]*

Видавництво активно залучає довгострокові позикові кошти для фінансування своєї діяльності. Однак у 2024 році спостерігається незначне зниження довгострокових зобов'язань (з 2964,8 тис. грн. у 2023 році до 2844,3 тис. грн. у 2024 році), що може бути пов'язане з погашенням частини боргів.

Коефіцієнт фінансової незалежності розраховується за формулою 2.5 [52]:

$$\text{Кавт} = \text{ВК} / \text{П}, \quad (2.5)$$

де В – власний капітал, П – сума пасивів.

Коефіцієнт фінансової незалежності у 2024 р.:

$$\text{Коа} = 1989,4 / 4883,8 = 0,41$$

Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії), який у 2022 році становив 0,56, знизився до 0,4 у 2023 році та 0,41 у 2024 році, що свідчить про збільшення залежності від позикових коштів. Оптимальне значення цього коефіцієнта – 0,4-0,6, тому поточний стан є на межі задовільного. Зниження коефіцієнта фінансової незалежності може бути пов'язане зі збільшенням обсягів позикових коштів на фоні недостатнього зростання власного капіталу.

Коефіцієнт фінансової стійкості розраховується за формулою 2.6 [52]:

$$\text{Кфст} = (\text{ВК} + \text{ДЗ}) / \text{П}, \quad (2.6)$$

де В – власний капітал, ДЗ – довгострокові зобов'язання, П – сума пасивів.

Коефіцієнт фінансової незалежності у 2024 р.:

$$K_{\text{фст}} = (1989,4 + 50,1)/4883,8 = 0,42$$

Коефіцієнт фінансової стійкості, який у 2022 році становив 0,59, у 2023 році знизився до 0,41, у 2024 році незначно зріс до 0,42. Оптимальне значення показника лежить в межах 0,7-0,9. Таким чином стабільність джерел фінансування для покриття своїх активів під ризиком, що є загрозою для довгострокової фінансової стійкості.

Нерозподілений прибуток зріс з 1774,7 тис. грн у 2021 році до 1887,5 тис. грн. у 2024 році. Однак темпи зростання є низькими, що може свідчити про використання коштів для закриття поточних потреб і відповідно обмежені можливості для інвестування. Одночасно нерозподілений прибуток складає стабільно 95% власного капіталу видавництва, що є позитивним сигналом у розрізі наявності ресурсів для фінансування розвитку.

Далі проаналізуємо ліквідність видавництва (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Показники ліквідності ТОВ "ГАМАЗИН" у 2021-2024 рр.

| Показник                                   | 2022   | 2023   | 2024   | Абсолютне відхилення, +,<br>- |                  |
|--------------------------------------------|--------|--------|--------|-------------------------------|------------------|
|                                            |        |        |        | 2023 від<br>2022              | 2024 від<br>2023 |
| Оборотні активи, тис. грн.                 | 3478,9 | 4958,2 | 4793,8 | 1479,3                        | -164,4           |
| Грошові кошти та їх еквіваленти, тис. грн. | 1,6    | 38,0   | 8,0    | 36,4                          | -30,0            |
| Поточні зобов'язання, тис. грн.            | 1460,2 | 2964,8 | 2844,3 | 1504,6                        | -120,5           |
| Коефіцієнт ліквідності поточної (покриття) | 2,38   | 1,67   | 1,69   | -0,71                         | 0,02             |
| Коефіцієнт ліквідності абсолютної          | 0,0011 | 0,0128 | 0,0028 | 0,0117                        | -0,01            |

*Джерело: складено автором на основі [55]*

Коефіцієнт поточної ліквідності розраховується за формулою 2.7 [52]:

$$K_{\text{пл}} = \text{ОА} / \text{ПЗ} , \quad (2.7)$$

де ОА – оборотні активи;

ПЗ – поточні зобов'язання.

Коефіцієнт фінансової незалежності у 2024 р.:

$$K_{\text{пл}} = 4793,8 / 2844,3 = 1,69$$

Коефіцієнт поточної ліквідності у 2022 році становив 2,4, у 2023 та 2024 роках знизився до 1,7. Незважаючи на негативну динаміку, підприємство має

достатньо оборотних активів для покриття своїх короткострокових зобов'язань, Оптимальне значення цього коефіцієнта – від 1 до 3, тому поточний стан є задовільним.

Щодо грошових коштів та їх еквівалентів, то у 2022 році вони становили лише 1,6 тис. грн, у 2023 році зросли до 38 тис. грн, а в 2024 році знизилися до 8 тис. грн. Видавництво має дуже обмежені грошові ресурси для швидкого погашення своїх зобов'язань. Це підтверджує і коефіцієнт абсолютної ліквідності, який у 2022 році становив 0,0011, у 2023 році зріс до 0,0128, а в 2024 році знизився до 0,0028. Оптимальне значення цього коефіцієнта – від 0,1 до 0,2, тому поточний стан є незадовільним.

Загалом фінансовий стан підприємства характеризується суттєвим погіршенням основних показників ефективності. Критичне зниження рентабельності продукції, продажів, активів і власного капіталу до мінімальних значень (0,07–0,22% у 2024 році) вказує на неефективність господарської діяльності та обмежені можливості для самофінансування. Високий рівень зносу основних засобів (понад 50%) обумовлює зростання витрат на підтримку виробничих потужностей. Низькі показники абсолютної ліквідності (0,0028) та зниження коефіцієнта фінансової стійкості (0,42) підтверджують загрозу втрати платоспроможності та залежність від зовнішніх джерел фінансування.

Незважаючи на окремі позитивні аспекти, такі як висока фондовіддача (24,5), поступове зростання нерозподіленого прибутку і наявність власних обігових коштів для покриття запасів, видавництво перебуває у стані фінансової напруги. Загальна динаміка свідчить про необхідність термінових антикризових заходів. Для стабілізації фінансового стану доцільно оптимізувати витратну політику, активізувати управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, а також розробити стратегію оновлення основних засобів. Відсутність комплексних змін може призвести до подальшого погіршення платоспроможності та втрати конкурентоспроможності на ринку.

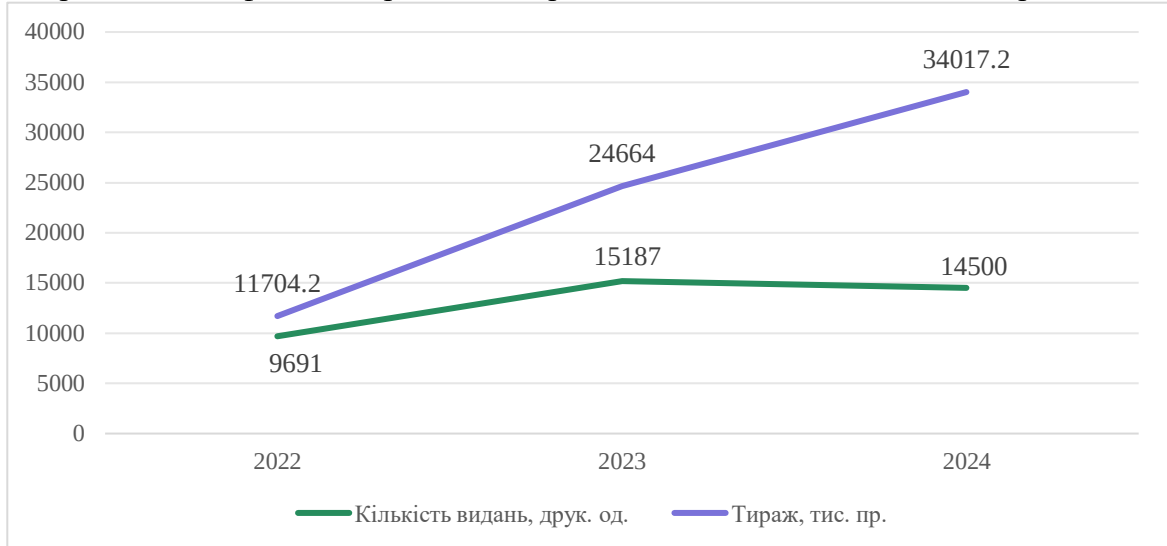
## 2.3 Оцінка наявних передумов і перспектив сталого розвитку ТОВ “ГАМАЗИН”

Для оцінки внутрішніх передумов забезпечення сталого розвитку проведемо аналіз внутрішнього середовища ГАМАЗИНу за контрольним списком PRIMEFACT, зокрема для виявлення сильних і слабких сторін компанії. Результати аналізу наведені у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Аналіз “ГАМАЗИНу” за списком PRIMEFACT

| 1                | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Люди</i>      | <p><b>Співробітники</b><br/>Сильні сторони: Кваліфіковані професіонали, віддані своїй справі. Засновники (брати Капранови) мають великий досвід у літературній творчості та видавничій справі.<br/>Слабкі сторони: Обмежена кількість співробітників, що може ускладнювати масштабування.</p> <p><b>Керівний склад</b><br/>Сильні сторони: Люди на керівних посадах мають високу кваліфікацію та багаторічний досвід, піклуються про долю компанії і поділяють її головну місію.</p> <p><b>Партнери</b><br/>ГАМАЗИН співпрацює з іншими видавництвами (Артбукс, Клуб сімейного дозвілля, Bookchef, Vivat, Старий Лев, Ранок, Кліо, Vovkulaka та інші), реалізуючи їх книги через власний інтернет-магазин “ВсіКниги”. Серед інших партнерів: онлайн-платформами (Rozetka, Prom тощо), інтернет-магазинами книжок (Yakaboo, Єкнигарня та інші), книжкові ярмарки (Книжкова країна, KyivBookFest, Книжковий Арсенал та інші). Також активна співпраця з різноманітними митцями і художниками, серед яких Костенко О., Мартинюк Л., Мещерякова Г., Разінкова К., Котилевська Н., Радчук О., Озерова М., Чернова В., Чернік О. та багато інших талановитих митців, які беруть участі в оформленні та створенні зображень до різних видань. Співпрацювало видавництво і з Move in Movie, українською PR- агенцією з метою промоції своїх проєктів.</p> |
| <i>Репутація</i> | <p>Сильні сторони: Видавництво має міцну репутацію серед любителів української літератури. Відоме підтримкою українських авторів та якісними виданнями.<br/>Слабкі сторони: Обмежена впізнаваність за межами України.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

Продовження табл. 2.7

| 1                        | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                 |                             |                 |      |      |         |      |       |       |      |       |         |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------------------|-----------------|------|------|---------|------|-------|-------|------|-------|---------|
| Інтелектуальна власність | <p>ТОВ “ГАМАЗИН” налічує три торгові марки: ГАМАЗИН, Зелений Пес, Джерела М. Книги видавництва можуть випускатись під будь-якою з цих марок, але юридично належать до одного підприємства.</p> <p>Сильні сторони: Володіє правами на видання книг відомих українських та іноземних авторів.</p> <p>Слабкі сторони: Обмежені можливості для захисту інтелектуальної власності на міжнародному рівні.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                 |                             |                 |      |      |         |      |       |       |      |       |         |
| Дослідження ринку        | <p>У 2023 році український книжковий ринок продемонстрував значне зростання, що підтверджується даними Книжкової палати: було видано близько 15 000 назв із загальним накладом 24,6 млн. примірників (рис. 2.7). У 2024 році спостерігається зменшення кількості виданих назв на 18%, тоді як загальний наклад зріс на 6%, досягнувши 26 млн. примірників [30]. Це свідчить про адаптацію ринку до нових умов: зменшення кількості назв компенсується збільшенням накладів популярних жанрів, таких як фентезі та романтичні романи, а також світових бестселерів.</p>  <table><tr><th>Рік</th><th>Кількість видань, друк. од.</th><th>Тираж, тис. пр.</th></tr><tr><td>2022</td><td>9691</td><td>11704.2</td></tr><tr><td>2023</td><td>15187</td><td>24664</td></tr><tr><td>2024</td><td>14500</td><td>34017.2</td></tr></table> <p>Рисунок 2.7 – Динаміка випуску книг і брошур за 2022-2024 рр.<br/>Джерело: [30]</p> <p>Основні тенденції у видавничому бізнесі [12, 42, 54]:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Зростання накладів популярних видань. Зараз наклад у 20 тис. примірників стає нормою.</li><li>- Скорочення сегменту дитячої літератури. Середні наклад дитячих книг скоротилися з 4–6 тисяч до 2–3 тисяч примірників, що вказує на труднощі у цьому сегменті.</li><li>- Підвищений інтерес до української ідентичності. Зростає попит на українську класику, історичні та біографічні видання, що свідчить про прагнення читачів до самовизначення через культурну спадщину. Твори таких письменників, як Пантелеймон Куліш, Григорій Квітка-Основ'яненко та Віктор Домонтович, користуються значним попитом.</li><li>- Розвиток книжкової інфраструктури. Збільшується кількість книгарень: станом на лютий 2024 року в Україні працює 461 книгарня, що на 39 більше, ніж у вересні 2023 року. Також активізується проведення книжкових фестивалів і ярмарків, таких як "Книжкова країна" на ВДНГ, який у 2024 році відвідали понад 130 тисяч осіб.</li></ul> | Рік             | Кількість видань, друк. од. | Тираж, тис. пр. | 2022 | 9691 | 11704.2 | 2023 | 15187 | 24664 | 2024 | 14500 | 34017.2 |
| Рік                      | Кількість видань, друк. од.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Тираж, тис. пр. |                             |                 |      |      |         |      |       |       |      |       |         |
| 2022                     | 9691                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 11704.2         |                             |                 |      |      |         |      |       |       |      |       |         |
| 2023                     | 15187                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 24664           |                             |                 |      |      |         |      |       |       |      |       |         |
| 2024                     | 14500                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 34017.2         |                             |                 |      |      |         |      |       |       |      |       |         |

Закінчення табл. 2.7

| 1                                | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Дослідження ринку                | <p>- Зростання популярності художньої літератури. Попит на художню літературу, зокрема фентезі та романтичні романи, обігнав нонфікшн, що є світовим трендом і одночасно пов'язано з потребою у ескапізмі та розвазі в умовах війни.</p> <p>- Зростання вимог до якості оформлення видань. Сучасні читачі все більше цінують естетичну складову книг, що призводить до підвищення вимог до якості оформлення видань, адже купують книги не тільки заради змісту і не тільки ті, хто читають. Важливо охопити і ті сегменти, які купують книгу, щоб зняти відео для соцмереж, подарувати, додати в колекцію.</p> <p>- Соціальний компонент як один з факторів популяризації книги. Книжкові клуби, блогери, соціальні мережі, телеграм-канали, книжкові фестивалі та ярмарки важливі для популяризації книги як соціокультурного явища. Цей тренд підкреслює, що книга стає не лише індивідуальним досвідом, але й засобом соціальної взаємодії, що підвищує її значення у сучасному суспільстві.</p> |
| Цінності або культура            | <p>Місія популяризації української літератури та культури.</p> <p>Видавництво прагне зробити українську мову та літературу доступними для кожного, незалежно від віку, статків чи смаків, пропонуючи якісну літературу, яка дарує радість, натхнення та нові знання.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Фінанси                          | <p>Загалом видавництво має стабільний фінансовий стан, про що свідчить високий коефіцієнт фінансової стійкості та достатній рівень поточної ліквідності. Однак зниження рентабельності продажів, збільшення залежності від позикових коштів та низький рівень абсолютної ліквідності створюють ризики економічній стійкості видавництва та його успішному довгостроковому функціонуванню.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Здатність до змін                | <p>Команда готова до експериментів (наприклад, видання артбуків, електронних книг).</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Таланти (компетенції та навички) | <p>Видавництво «ГАМАЗИН» володіє ключовими компетенціями, такими як стратегічне та аналітичне мислення, що дозволяє ефективно аналізувати ринок та розробляти довгострокові плани. Організація підтримує філософію постійного удосконалення, розвиває партнерські відносини та адаптується до змін ринку. Важливими аспектами є розуміння потреб споживачів, соціальна активність та чітко визначена місія популяризації української літератури.</p> <p>Сильні сторони: Висока компетентність у редагуванні, дизайні та маркетингу.</p> <p>Слабкі сторони: Недостатньо досвіду в цифровій трансформації.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

Джерело: складено автором на основі [12, 42, 54].

Проведений аналіз внутрішнього середовища видавництва ГАМАЗИН за методологією PRIMEFACT дозволив виявити ключові сильні та слабкі сторони організації, що впливають на її конкурентоспроможність та розвиток.

Сильні сторони включають високий рівень професіоналізму співробітників, зокрема засновників, які мають значний досвід у літературі та

видавничій справі. Гарний імідж видавництва сформований у тому числі завдяки підтримці українських авторів, у тому числі маловідомих, та випуску якісних видань. Важливим активом є права на інтелектуальну власність, що дозволяє контролювати випуск книг під трьома торговими марками: “ГАМАЗИН”, “Зелений Пес” та “Джерела М”. Видавництво демонструє і готовність до змін та експериментів, що підтверджується випуском інноваційних проєктів.

Організація демонструє здатність до стратегічного планування та аналітичного мислення, що дозволяє ефективно аналізувати ринкові тенденції та розробляти довгострокові стратегії. Видавництво активно розвиває партнерські відносини з іншими видавцями, онлайн-платформами, книгарнями та митцями, що сприяє розширенню його присутності на ринку.

Слабкі сторони включають обмежену чисельність співробітників, що може ускладнювати масштабування діяльності, та недостатній досвід у цифровій трансформації. Обмежена впізнаваність за межами України та труднощі із захистом інтелектуальної власності на міжнародному рівні також є викликами для подальшого розвитку.

Таким чином видавництво ГАМАЗИН має суттєві внутрішні передумови для сталого розвитку, зокрема сильну організаційну культуру, мережу партнерств і здатність адаптуватися до ринкових трендів. Проте для досягнення довгострокової стійкості необхідно подолати ключові слабкості: інвестувати в цифрові технології, зменшити фінансові ризики, розширити міжнародну присутність. Це дозволить компанії не лише зберегти лідерство на українському ринку, але й інтегруватися у глобальний культурний простір.

Розглянемо декілька ініціатив ГАМАЗИНу в контексті сталого розвитку для дослідження й оцінки діяльності видавництва у цьому напрямі.

У 2019 році видавництво реалізувало інноваційний соціально-освітній проєкт зі створення електронного коміксу для дітей про Конституцію України [34] (рис. 2.8), який демонструє комплексний підхід до реалізації принципів сталого розвитку. Ця ініціатива є прикладом трансформації традиційного

видавничого бізнес-моделювання у напрямі соціальної відповідальності та відповідності сучасним освітнім викликам.



Рисунок 2.8 – Приклад змісту електронного коміксу про Конституцію України

*Джерело: [34]*

Проект характеризується чіткою відповідністю до кількох Цілей сталого розвитку (ЦСР) ООН. Перш за все, він сприяє досягненню ЦСР 4 "Якісна освіта" через створення інноваційного навчального ресурсу, що використовує сучасні методики візуалізації правової інформації. Дослідження свідчать, що застосування візуального формату підвищує ефективність засвоєння складних концепцій дітьми молодшого шкільного віку [48].

Важливим аспектом є внесок у ЦСР 10 "Зменшення нерівності", оскільки безкоштовний електронний формат забезпечує рівний доступ до якісної правової освіти незалежно від соціально-економічного статусу сім'ї чи географічного розташування. Крім того, проєкт безпосередньо сприяє ЦСР 16 "Мир, справедливість та міцні інститути" через популяризацію розуміння демократичних цінностей та функціонування державних інституцій.

Екологічний аспект проєкту (відмова від паперових носіїв на користь електронного формату) відповідає ЦСР 12 "Відповідальне споживання та виробництво", демонструючи можливість поєднання освітніх і екологічних цілей. Фінансування через грант Українського культурного фонду є прикладом

ефективного державно-приватного партнерства (ЦСР 17 "Партнерство заради сталого розвитку").

Соціальний вплив проєкту проявляється у формуванні правової свідомості з дитинства, розвитку критичного мислення, підвищенні громадянської активності, забезпеченні рівного доступу до правової освіти.

Таким чином, аналізована ініціатива видавництва "Зелений Пес" демонструє ефективну модель реалізації принципів сталого розвитку у видавничій діяльності, що поєднує освітні, соціальні та екологічні аспекти. Подібні проєкти мають значний потенціал для системного впливу на формування правової культури суспільства та можуть слугувати взірцем для інших учасників видавничого ринку.

У 2016 році видавництво створило збірку "Я like Україну!" [65], яку можна назвати прикладом ефективного багаторівневого партнерства у сфері культури. Дана ініціатива реалізувала принципи сталого розвитку, зокрема Ціль 17 "Партнерство заради сталого розвитку", через унікальну комбінацію учасників різних секторів.

Структура партнерської мережі проєкту включала чотири ключові компоненти. Перший – медійний партнер у особі телеканалу ICTV, який виступив ініціатором та забезпечив інформаційну підтримку. Другий – видавничий партнер "Нора-Друк", з яким здійснювалося спільне виробництво збірки. Третій компонент – книготорговельні мережі, зокрема львівська "Є книгарня". Четвертий – культурні платформи у вигляді літературних фестивалів, зокрема Форуму видавців. Така комплексна модель партнерства дозволила реалізувати повний цикл культурного проєкту – від виробництва до просування. Виробничий компонент забезпечували видавництва, медійну підтримку – телеканал, дистрибуцію – книгарні, а презентаційні майданчики – фестивалі. Це створило ефект синергії, коли кожен партнер вніс унікальний внесок у спільний проєкт.

З наукової точки зору, цей випадок ілюструє кілька важливих аспектів сучасного культурного менеджменту. По-перше, він демонструє ефективність

публічно-приватного партнерства у сфері культури. По-друге, підтверджує теорію про те, що об'єднання ресурсів різних інституцій дозволяє досягти значно більшого соціального ефекту, ніж окремі дії кожної з них. По-третє, показує нову модель культурного проєктування, що поєднує комерційні та некомерційні складові.

Серед інших реалізованих цілей – ЦСР 4 "Якісна освіта". Проєкт сприяв розвитку літературної освіти через популяризацію творчості сучасних українських авторів. Участь двадцяти п'яти письменників різних поколінь і стилів забезпечує широкий охоплюючий вплив на читацьку аудиторію. Відповідав проєкт і ЦСР 10 "Зменшення нерівності", адже до збірки увійшли твори авторів з різних регіонів України, включаючи учасників АТО, що сприяє інтеграції соціальних груп та підтримці ветеранів через культурні механізми.

Також ГАМАЗИН демонструє комплексний підхід до реалізації принципів гендерної рівності, що відповідає Цілі 5 Сталого розвитку ООН. Аналіз діяльності організації виявляє системну роботу зі створення інклюзивного середовища у літературній сфері.

Ключовим аспектом гендерної політики видавництва є принцип рівних можливостей для авторів усіх статей. Статистика публікацій за всі роки свідчить про збалансоване представництво: 47% виданих творів належать жінкам-авторкам, 51% – чоловікам, 2% – колективним авторствам. Такий підхід дозволяє уникнути гендерних асиметрій у літературному процесі та забезпечує різноманітність творчих поглядів.

Важливим елементом стратегії є співпраця з жінками-художницями при оформленні видань. За даними внутрішнього моніторингу, 82% ілюстраторів, які працюють з видавництвом, становлять жінки. Це сприяє не лише підтримці жіночої творчої інтелігенції, але й формуванню різноманітного візуального контенту, що враховує гендерну чутливість.

Організаційна структура ГАМАЗИНу також відображає принципи гендерного балансу. На керівній посаді директора працює жінка, що є показовим прикладом реалізації жіночого лідерства у традиційно "чоловічій"

сфері бізнесу. Дорожня карта сталого розвитку ТОВ "ГАМАЗИН" представлена на рис. 2.9.



Рисунок 2.9 – Дорожня карта сталого розвитку ТОВ "ГАМАЗИН"

*Джерело: складено автором*

Аналіз діяльності ГАМАЗИНу показав здатність видавництва ефективно інтегрувати принципи сталого розвитку у всі аспекти своєї роботи – від виробничих процесів до комунікаційних стратегій. Ключовою особливістю підходу ГАМАЗИНу є системність та взаємодоповнюваність різних ініціатив. Партнерські проєкти, освітні ініціативи, гендерна політика та екологічні рішення не існують ізольовано, а утворюють комплексну екосистему, де кожен елемент посилює ефект інших. Така синергія дозволяє досягати мультиплікаційного соціального впливу при оптимізації ресурсів.

Також варто відзначити здатність організації до превентивного реагування на суспільні виклики – від цифровізації освіти до потреб гендерної рівності. Це свідчить не лише про стратегічне мислення керівництва, а й про глибоке розуміння ролі культури у формуванні сталого суспільства.

Слід зазначити, що діяльність організації не є ідеальною моделлю сталого розвитку. Деякі аспекти, такі як системний екологічний менеджмент,

формалізована політика корпоративної соціальної відповідальності, економічна стійкість, потребують подальшого розвитку. Проте загальний вектор руху свідчить про прагнення до балансу між комерційними цілями та соціальною відповідальністю. Перспективи подальшого розвитку лежать у площині інституалізації набутих практик, їх формалізації у вигляді внутрішніх стандартів та масштабуванні успішних моделей.

Для оцінки зовнішніх передумов сталого розвитку проведемо PESTEL-аналіз (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Оцінка впливу факторів макросередовища на діяльність ТОВ “ГАМАЗИН”

| № за рівнем впливу          | Опис фактору                                                                                  | Вплив | Експертна оцінка, імовірність змін |   |   |   | Середня оцінка | Оцінка з урахуванням ваги |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------|------------------------------------|---|---|---|----------------|---------------------------|
|                             |                                                                                               |       | 1                                  | 2 | 3 | 4 |                |                           |
| 1                           | 2                                                                                             | 3     | 4                                  | 5 | 6 | 7 | 8              | 9                         |
| Політичні фактори           |                                                                                               |       |                                    |   |   |   |                |                           |
| 1                           | Військові дії на території України                                                            | 3     | 5                                  | 4 | 5 | 4 | 4,5            | 0,29                      |
| 9                           | Стабільність політичної системи                                                               | 3     | 3                                  | 2 | 4 | 3 | 3              | 0,19                      |
| 15                          | Державне фінансування культури та освіти                                                      | 2     | 2                                  | 3 | 2 | 2 | 2,25           | 0,10                      |
| Економічні фактори          |                                                                                               |       |                                    |   |   |   |                |                           |
| 7                           | Коливання валютного курсу (при наявності залежності галузі від імпорту сировини і обладнання) | 3     | 3                                  | 4 | 4 | 3 | 3,5            | 0,22                      |
| 10                          | Інфляція та зміни в купівельній спроможності                                                  | 2     | 5                                  | 4 | 5 | 4 | 4,5            | 0,19                      |
| 6                           | Зростання конкуренції                                                                         | 3     | 3                                  | 4 | 4 | 4 | 3,75           | 0,24                      |
| 16                          | Кредитна політика                                                                             | 2     | 1                                  | 2 | 2 | 3 | 2              | 0,09                      |
| 11                          | Розвиток форм торгівлі видавничою продукцією                                                  | 2     | 4                                  | 4 | 3 | 3 | 3,5            | 0,15                      |
| Соціально-культурні фактори |                                                                                               |       |                                    |   |   |   |                |                           |
| 4                           | Зміна демографії                                                                              | 3     | 5                                  | 4 | 4 | 3 | 4              | 0,26                      |
| 14                          | Рівень моральності і освіченості населення                                                    | 2     | 3                                  | 2 | 2 | 3 | 2,5            | 0,11                      |
| 5                           | Зміна культурних уподобань (Інтерес до української ідентичності)                              | 3     | 3                                  | 4 | 4 | 5 | 4              | 0,26                      |

Закінчення табл. 2.8

| 1                    | 2                                                                                                                                                         | 3  | 4 | 5 | 6 | 7 | 8    | 9    |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|---|---|---|---|------|------|
| 8                    | Зміна споживчих уподобань (Популярність соціальних мереж та блогерів впливає на вибір книг. Читачі частіше купують ті видання, які обговорюються онлайн.) | 2  | 4 | 5 | 5 | 5 | 4,75 | 0,20 |
| Технологічні фактори |                                                                                                                                                           |    |   |   |   |   |      |      |
| 12                   | Інновації у технологіях друку                                                                                                                             | 2  | 2 | 3 | 4 | 3 | 3    | 0,13 |
| 2                    | Розвиток цифрових форматів                                                                                                                                | 3  | 3 | 5 | 4 | 5 | 4,25 | 0,27 |
| 3                    | Диджиталізація бізнесу                                                                                                                                    | 3  | 4 | 4 | 5 | 4 | 4,25 | 0,27 |
| 13                   | Перебої з електропостачанням                                                                                                                              | 2  | 2 | 3 | 3 | 4 | 3    | 0,13 |
| Правові фактори      |                                                                                                                                                           |    |   |   |   |   |      |      |
| 19                   | Законодавство про авторське право                                                                                                                         | 2  | 1 | 2 | 2 | 1 | 1,5  | 0,06 |
| 17                   | Екологічна регуляції виробництва                                                                                                                          | 2  | 1 | 2 | 1 | 3 | 1,75 | 0,07 |
| Екологічні фактори   |                                                                                                                                                           |    |   |   |   |   |      |      |
| 20                   | Зростаюча увага до екології                                                                                                                               | 1  | 2 | 3 | 1 | 2 | 2    | 0,04 |
| 18                   | Підвищення вимог щодо утилізації                                                                                                                          | 2  | 1 | 3 | 2 | 1 | 1,75 | 0,07 |
|                      | Загалом                                                                                                                                                   | 47 |   |   |   |   |      |      |

*Джерело: складено автором*

PESTLE-аналіз зовнішнього середовища видавництва ГАМАЗИН виявив ключові фактори, які формують умови для його сталого розвитку. Найвищий вплив мають військові дії на території України, що обумовлює критичні ризики для логістики, виробництва та попиту. Цей фактор, разом із інфляцією та зниженням купівельної спроможності, створює напружену економічну ситуацію, яка може обмежити доступність паперових видань для широкого загалу. Проте зростання інтересу до української ідентичності відкриває нові можливості для популяризації національної літератури, що відповідає місії видавництва.

Технологічні фактори, такі як розвиток цифрових форматів і диджиталізація бізнесу, визнані критично важливими для конкурентоспроможності, дозволяючи охопити нові аудиторії, зокрема молодь, яка активно використовує цифрові платформи. Інновації у технологіях друку також відіграють значущу роль, зокрема у контексті зниження собівартості та підвищення якості продукції, але їхній вплив менш інтенсивний порівняно з цифровою трансформацією.

Соціальні зміни, зокрема вплив соціальних мереж на споживчі уподобання, змушують адаптувати маркетингові стратегії. Читачі дедалі частіше орієнтуються на рекомендації блогерів та онлайн-спільнот, що вимагає від видавництва активнішої присутності в цифровому просторі. Зміна демографії має менший прямий вплив, проте довгострокові зрушення у віковій чи соціальній структурі населення можуть змінити пріоритети у формуванні асортименту, а також створити проблему з наймом кваліфікованих працівників.

Політична стабільність та державне фінансування культури оцінюються як фактори з середнім впливом. Хоча підтримка держави може сприяти реалізації культурних проєктів, її нестабільність обмежує довіру до довгострокових ініціатив. Кредитна політика та екологічні регуляції мають менше значення, але зростаюча увага до екології може стати драйвером для впровадження “зелених” технологій у виробництві, що покращить імідж компанії.

Правові аспекти, такі як законодавство про авторське право, мають низький вплив, що свідчить про дотримання норм видавництвом. Проте піратство залишається потенційною загрозою, особливо для цифрових форматів.

Таким чином зовнішні передумови сталого розвитку ГАМАЗИНу характеризуються високою невизначеністю через військові дії та економічну нестабільність, що вимагає гнучкості та резервів для мінімізації ризиків. Одночасно технологічні інновації та соціальні тренди (зокрема патріотичний запит) створюють можливості для розширення ринку та диверсифікації продукції.

Далі розглянемо споживчі тенденції. У 2022–2023 роках 46% респондентів купували паперові книги, причому більшість витрачали на них до 500 гривень на місяць. Електронні книги придбали лише 17% опитаних, із переважними витратами до 200 гривень. Проте динаміка останніх років свідчить про поступове зростання популярності цифрових форматів: якщо у 2020 році лише 5% читачів обирали виключно електронні книги, то у 2023

році цей показник зріс до 12%, а у 2024 році дещо знизився – до 9%. Водночас комбінований споживач (який купує як паперові, так і електронні книги) становить близько 28–29% (2023-2024 рр.), що вказує на гібридизацію читацьких звичок [33, 41, 63].

Важливим трендом останніх років є збільшення частки україномовних книг серед прочитаних дорослими – у 2024 році вона досягла 76% [63]. Це може бути пов'язано із загальним патріотичним трендом, активізацією підтримки вітчизняних авторів та збільшенням якісних українських перекладів.

Опитування показують, що читацькі вподобання розподіляються майже рівномірно [33]:

- 40% респондентів обирають українську класику;
- 34% – сучасних українських авторів;
- 34% – зарубіжну класику;
- 32% – сучасних іноземних авторів.

Такий розподіл свідчить про те, що ринок не є монополізованим жодним із напрямів, а читачі цінують як національну літературну спадщину, так і актуальні тренди світової культури.

Далі розглянемо можливості отримання фінансової підтримки для розвитку видавництва. Сучасний український книжковий ринок функціонує в умовах обмежених бюджетних асигнувань на культуру, проте низка державних та міжнародних програм продовжують підтримувати видавничу галузь.

Згідно з прийнятим Держбюджетом на 2025 рік, загальні витрати на культуру складають 10,5 млрд. грн. із загального обсягу 3,94 трлн грн. Бюджет 2024 року передбачав 10,2 млрд. грн. За словами Голови Правління Коаліції діячів культури Ольги Сагайдак: “Номінально майже нічого не змінилося. Але фактично, з урахуванням зростання цін і девальвації гривні, реальне скорочення видатків становить 35,5%” [4]. Одночасно фінансування Інституту книги скоротилося вдвічі – з 466 млн. грн. у 2024 році до 278,6 млн. грн. у 2025-му [4]. Це впливає на масштаби підтримки книжкового ринку, оскільки саме ця

установа відповідає за субсидії книгарням, популяризацію читання та просування української літератури за кордоном.

Незважаючи на скорочення фінансування, зберігаються механізми адресної допомоги видавництвам, книгарням та авторам. Серед ключових державних ініціатив варто відзначити програму "єКнига", яка передбачає виділення 908 грн. кожному громадянину, який досяг 18-річного віку у 2024, 2025 і наступних роках, на купівлю книг [64]. Ця ініціатива стимулює попит на книжковому ринку та підтримує видавництва, особливо ті, що орієнтовані на молодіжну аудиторію. Важливою залишається програма "Українська книжкова полиця", спрямована на забезпечення бібліотек та освітніх закладів по всьому світу якісною україномовною літературою. Видавництва можуть брати участь у тендерах на постачання книг. Серед програм Українського інституту книги можна зазначити, наприклад, Translate Ukraine, яка компенсує видавництвам витрати на переклади української літератури іноземними мовами. Це можливість для видавництв виходити на міжнародний ринок із підтримкою держави.

Паралельно з державними програмами існують значні можливості отримання міжнародного фінансування. Європейський Фонд культурної дипломатії підтримує проєкти, пов'язані з літературними перекладами та участю у міжнародних книжкових ярмарках. UNESCO пропонує фінансування для проєктів з цифровізації літературної спадщини та підтримки культурного розмаїття [38]. Також варто звернути увагу на грантові програми таких організацій, які фінансують видання книг, літературні резиденції та міжкультурні обміни:

— House of Europe – Для українських видавців: гранти на переклади з та на загрожені мови (білоруська, гагаузька, їдиш, караїмська, кримськотатарська, кримчацька, ромська, румейська, урумська). Грантова підтримка може покривати витрати як на безпосередній переклад, так і на подальше видання та просування книг (до 70% всіх витрат) [17]. Важливою умовою є демонстрація

культурної значущості проєкту та його потенціалу для зміцнення міжкультурного діалогу.

— European Commission – Circulation of European literary works, Support to Literary Translation projects. Надає фінансування для проєктів літературних перекладів. Ця ініціатива спрямована на заохочення обміну літературними творами між країнами Європи, включаючи Україну. Видавництва можуть отримати підтримку для перекладів європейської літератури українською мовою, а також для перекладів українських творів іншими європейськими мовами. Програма особливо цінує проєкти, що сприяють популяризації менш відомих авторів або жанрів [17].

— British Council – UK/UA Creative Partnerships. Програма фокусується на розвитку творчих зв'язків між Україною та Великобританією. У контексті видавничої діяльності ця ініціатива передбачає підтримку спільних літературних проєктів, включаючи переклади, співпрацю авторів, організацію літературних заходів та розробку інноваційних форматів літературного спілкування.

Інформація про можливості отримати фінансову підтримку систематизована і зібрана у табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Джерела фінансового ресурсозабезпечення видавничої галузі

| Пріоритети фінансування                                                                     | Сума фінансування     | Програми для видавничої галузі                                                                                                                                                                                                                                                                             | Посилання на сайт інституції |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| 1                                                                                           | 2                     | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 4                            |
| Український інститут книги                                                                  |                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                              |
| Підтримка видавничої справи, перекладацька діяльність, популяризація української літератури | Залежить від програми | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Програма підтримки перекладів (Translate Ukraine – до 80 тис. євро, European Network for Literary Translation);</li> <li>- Поповнення бібліотечних фондів (Мистецький конкурс з видання книг, Польська книжкова полиця);</li> <li>- Tales of EUkraine;</li> </ul> | ubi.org.ua                   |

Продовження табл. 2.9

| 1                                                                                                      | 2                       | 3                                                                                                                                                                | 4                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
|                                                                                                        |                         | - Міжнародні програми обміну досвіду (UBI — FILI: Ukrainian Publishers in Helsinki, Ukrainian—Norwegian Translators Seminar й інші)                              |                           |
| Український культурний фонд                                                                            |                         |                                                                                                                                                                  |                           |
| Збереження культурної спадщини, кроссекторальні проекти, диджиталізація                                | 500 000 - 2 000 000 грн | - “Культурна спадщина”;<br>- “Культура під час війни”                                                                                                            | ucf.in.ua                 |
| House of Europe                                                                                        |                         |                                                                                                                                                                  |                           |
| Міжнародна культурна співпраця, інфраструктурні проекти, підтримка творчої молоді, персональні проекти | 300 000 - 2 500 00 грн. | - Гранти на переклад для українських видавців;<br>- Гранти на переклад літератури загроженими мовами;<br>- Гранти міжнародної співпраці                          | houseofeurop<br>e.org.ua  |
| British Council                                                                                        |                         |                                                                                                                                                                  |                           |
| Культурні обміни, мистецькі проекти, освітні програми, підтримка креативних індустрій                  | Залежить від програми   | - Міжнародна програма обміну для видавців;<br>- Creative Enterprise Ukraine;<br>- UK/UA Creative Partnerships                                                    | britishcounci<br>l.org.ua |
| Європейська Комісія                                                                                    |                         |                                                                                                                                                                  |                           |
| Культурна співпраця, підтримка креативних індустрій, програми Erasmus+, Creative Europe                | Від кількох тисяч євро  | - Creative Europe (Circulation of European literary works, European cooperation projects, Support to Literary Translation projects);<br>- Invest EU (SME window) | ec.europa.eu              |
| Європейський фонд культурної дипломатії                                                                |                         |                                                                                                                                                                  |                           |
| Поширення європейських культурних цінностей, підтримка культурних ініціатив та обмінів                 | Залежить від програми   | Програми культурної дипломатії, підтримка видавничих проектів                                                                                                    | culturepartne<br>rship.eu |

Закінчення табл. 2.9

| 1                                                                                               | 2                        | 3                                                                                                                               | 4           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Державні програми України                                                                       |                          |                                                                                                                                 |             |
| Підтримка національного книговидання, популяризація читання, субсидії для книгорозповсюджувачів | Від 908 грн до 1 000 грн | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Програма «єКнига»</li> <li>- «єПідтримка»</li> <li>- Субсидії для книгарень</li> </ul> | mcsc.gov.ua |

Джерело: складено автором на основі [16, 27, 32, 46, 47, 71].

Отже, сучасна українська видавнича галузь перебуває у стані стратегічної дилеми. З одного боку – обмежені внутрішні ресурси та недостатня державна підтримка, з іншого – значні можливості інтеграції у європейський культурний простір через міжнародні грантові програми. У таких умовах успіх видавництва залежатиме від їх здатності комбінувати різні джерела фінансування, будувати міжнародні партнерські мережі та формувати інноваційні проекти, що поєднують культурну цінність з комерційним потенціалом. Це вимагатиме нових підходів до менеджменту, проектного планування та міжнародної комунікації, але саме такі компетенції стануть вирішальними для розвитку галузі в умовах глобалізації.

#### *Інтегральна оцінка розвитку ТОВ “ГАМАЗИН”*

Для кількісної оцінки стану розвитку видавництва розраховано його інтегральну оцінку. Для цього розраховано такі компоненти оцінки (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Розрахунок компонент визначення інтегральної оцінки сталого розвитку ТОВ “ГАМАЗИН”

| Коефіцієнт                                   | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | Рекомендоване значення |
|----------------------------------------------|---------|---------|---------|------------------------|
| 1                                            | 2       | 3       | 4       | 5                      |
| ПОКАЗНИКИ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ              |         |         |         |                        |
| 1. Виробничо-інфраструктурна компонента (K1) |         |         |         |                        |
| Фондовіддача, грн/грн                        | 17,93   | 26,91   | 24,50   | Зростання              |
| Коефіцієнт рентабельності основних засобів   | 0,36    | 0,17    | 0,02    | Зростання              |

Закінчення табл. 2.10

| 1                                                             | 2      | 3      | 4      | 5         |
|---------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|-----------|
| 2. Операційна компонента (K2)                                 |        |        |        |           |
| Коефіцієнт оборотності оборотних коштів                       | 1,06   | 1,36   | 1,24   | Зростання |
| Коефіцієнт мобільності активів                                | 0,982  | 0,987  | 0,982  | >0,5      |
| Коефіцієнт покриття                                           | 2,38   | 1,67   | 1,69   | 1–1,5     |
| Коефіцієнт рентабельності оборотних коштів                    | 0,0211 | 0,0085 | 0,0009 | Зростання |
| 3. Фінансова компонента (K3)                                  |        |        |        |           |
| Коефіцієнт автономії                                          | 0,56   | 0,40   | 0,41   | 0,4-0,6   |
| Коефіцієнт фінансової стабільності                            | 0,59   | 0,41   | 0,42   | 0,7-0,9   |
| Коефіцієнт рентабельності ресурсів                            | 0,022  | 0,009  | 0,001  | Зростання |
| Коефіцієнт рентабельності продажу                             | 0,020  | 0,006  | 0,001  | Зростання |
| Коефіцієнт ресурсовіддачі                                     | 1,04   | 1,34   | 1,22   | Зростання |
| 4. Людський капітал і трудова стійкість (K4)                  |        |        |        |           |
| Фінансова продуктивність праці, тис грн/чол.                  | 13,15  | 9,00   | 0,98   | Зростання |
| Фондооснащеність, тис грн/чол.                                | 36,9   | 53,2   | 54,7   | Зростання |
| 5. Матеріально-ресурсна компонента (K5)                       |        |        |        |           |
| Коефіцієнт оборотності запасів                                | 4,1    | 4,9    | 3,2    | Зростання |
| ПОКАЗНИКИ СОЦІАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ                                |        |        |        |           |
| Коефіцієнт плинності кадрів (дестабілізатор)                  | 0,82   | 0,50   | 1,00   | Зростання |
| Коефіцієнт заборгованості з заробітної плати (дестабілізатор) | 0,9998 | 0,9989 | 0,9987 | Зростання |

*Джерело: розраховано автором на основі [20]*

На основі значень окремих компонент розраховано інтегральну оцінку (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Розрахунок інтегральної оцінки сталого розвитку ТОВ “ГАМАЗИН” за 2022-2024 рр.

| Рік                                           | 2022        | 2023        | 2024        |
|-----------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Виробничо-інфраструктурна компонента (K1)     | 2,53        | 2,13        | 0,66        |
| Операційна компонента (K2)                    | 0,48        | 0,37        | 0,21        |
| Фінансова компонента (K3)                     | 0,17        | 0,10        | 0,04        |
| Матеріально-ресурсна компонента (K5)          | 4,14        | 4,95        | 3,20        |
| Економічна стійкість (Ке)                     | 1,80        | 1,55        | 0,68        |
| Соціальна стійкість (Кс)                      | 0,90        | 0,71        | 1,00        |
| <b>Інтегральний показник сталого розвитку</b> | <b>1,28</b> | <b>1,05</b> | <b>0,82</b> |

*Джерело: розраховано автором*

Аналіз динаміки інтегрального показника сталого розвитку видавництва демонструє поступове зниження його значення з 1,28 у 2022 році до 0,82 у 2024

році. Це свідчить про погіршення загальної сталості діяльності підприємства під впливом несприятливих зовнішніх умов, насамперед війни.

Зниження значення економічної компоненти сталості ( $K_e$ ) з 1,80 до 0,68 зумовлене негативною динамікою майже всіх складових: скорочуються значення показників використання основних засобів ( $K_1$ ), оборотних коштів ( $K_2$ ), капіталу ( $K_3$ ) та трудових ресурсів ( $K_4$ ), що вказує на зниження ефективності господарської діяльності та падіння фінансової стійкості. Зокрема, найінтенсивніша негативна динаміка спостерігається у сфері використання трудових ресурсів – з 22,02 у 2022 р. до 7,31 у 2024 р., що є наслідком зменшення чистих прибутків і скорочення персоналу. Водночас значення соціальної компоненти ( $K_c$ ) у 2024 році повертається до граничного рівня 1,00 після спаду у 2023 р., що свідчить про часткову стабілізацію внутрішнього соціального середовища. Незважаючи на це, загальна тенденція свідчить про суттєве ослаблення сталого розвитку підприємства, що вимагає впровадження нових стратегічних ініціатив для стабілізації ситуації.

#### *SWOT-аналіз ГАМАЗИНу в контексті сталого розвитку*

Для узагальненої оцінки положення ГАМАЗИНу щодо практик і реалізації сталого розвитку проведено SWOT-аналіз (рис. 2.10).

Видавництво "ГАМАЗИН" має міцний фундамент для сталого розвитку, заснований на якісному людському капіталі, чіткій місії та досвіді реалізації соціально значущих проєктів. Основними пріоритетами мають стати подолання операційних обмежень, фінансова стабілізація та розширення міжнародної присутності. Компанія здатна посилити свою позицію на ринку через активізацію цифрового напрямку та стратегічне використання міжнародних програм підтримки.

| <div>S</div> <b>Сильні сторони</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <div>W</div> <b>Слабкі сторони</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <div>O</div> <b>Можливості</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <div>T</div> <b>Загрози</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Людський капітал:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Висококваліфіковані фахівці з глибоким розумінням ринку</li> <li>- Досвідчене керівництво з чіткою стратегічною візією</li> <li>- Команда мотивована місією популяризації української культури</li> </ul> <p><b>Партнерська мережа:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Міцні зв'язки з провідними українськими видавництвами, книгарнями, ярмарками</li> <li>- Широке коло митців та ілюстраторів</li> </ul> <p><b>Репутація та бренд:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Довіра споживачів до якості видань</li> <li>- Чітка позиція підтримки української ідентичності</li> </ul> <p><b>Досвід у сталому розвитку:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Успішна реалізація проєктів, що відповідають ЦСР (безкоштовний комікс про КУ, збірка "Я like Україну")</li> <li>- Вміння інтегрувати соціальну місію у комерційну діяльність</li> </ul> | <p><b>Операційні обмеження:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Недостатня чисельність персоналу для масштабування</li> <li>- Застаріле технічне обладнання</li> </ul> <p><b>Фінансові ризики:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Скорочення прибутків та рентабельності</li> <li>- Залежність від кредитних коштів</li> <li>- Обмежені інвестиційні можливості за рахунок власних коштів</li> </ul> <p><b>Міжнародна присутність:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Низька впізнаваність за межами України</li> <li>- Слабкі механізми захисту інтелектуальної власності на міжнародному рівні</li> </ul> | <p><b>Міжнародні програми підтримки:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Гранти на переклади (House of Europe, Creative Europe, Український інститут книги)</li> <li>- Фінансування культурних проєктів (British Council, Український інститут книги)</li> </ul> <p><b>Ринкові тренди:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Зростання попиту на українську ідентичність</li> <li>- Розвиток цифрових форматів</li> <li>- Популярність книжкових клубів та соціальних медіа</li> </ul> <p><b>Державні ініціативи:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Програма "eКнига" для стимулювання попиту</li> <li>- Підтримка українського контенту за кордоном</li> </ul> | <p><b>Макроекономічні фактори:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Військові ризики та їх вплив на логістику</li> <li>- Інфляція та коливання валютних курсів</li> <li>- Скорочення держфінансування культури</li> </ul> <p><b>Конкуренція:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Зростання числа видавництв</li> <li>- Активність міжнародних гравців</li> </ul> |

Рисунок 2.10 – SWOT-аналіз ТОВ «ГАМАЗИН» в контексті сталого розвитку

*Джерело: складено автором*

## Висновки до розділу 2

Видавництво «ГАМАЗИН» є літературним проєктом братів Капранових. Компанія понад двадцять п'ять років здійснює активну діяльність у сфері популяризації сучасної української літератури та розвитку культурного простору. Основу видавничої стратегії становить диференційований підхід до сегментації читацької аудиторії з урахуванням вікових, психологічних та соціокультурних особливостей. Асортиментна політика охоплює близько трьохсот книжкових найменувань, згрупованих у двадцять п'ять тематичних серій, що відповідають актуальним потребам ринку. Окрім видання художніх творів, видавництво активно залучене до організації літературних подій, спрямованих на налагодження діалогу між авторами та читачами, тим самим виконуючи місію з популяризації української мови та збереження національної ідентичності в умовах сучасних суспільних трансформацій.

Фінансовий стан підприємства свідчить про суттєве погіршення основних показників ефективності, зокрема критичне зниження рентабельності (показники 2024 р. у діапазоні 0,07–0,22%), коефіцієнта фінансової стійкості (0,42), високий рівень зносу основних засобів (на рівні 70%) та низьку ліквідність (0,0028), що загрожує втратою платоспроможності та підвищеною залежністю від зовнішнього фінансування. Попри окремі позитивні ознаки, як-от висока фондовіддача (24,5) та приріст нерозподіленого прибутку, загальна ситуація вимагає термінових антикризових заходів, спрямованих на оптимізацію витрат, ефективніше управління заборгованістю та оновлення виробничих ресурсів з метою запобігання подальшому фінансовому занепаду.

Аналіз діяльності видавництва у контексті сталого розвитку засвідчив його спроможність інтегрувати його принципи в різні аспекти функціонування, включаючи партнерські ініціативи, освітні проєкти, гендерну рівність та екологічну відповідальність. Однак окремі напрями, зокрема системний екологічний менеджмент і формалізація соціальної відповідальності, потребують подальшого розвитку для забезпечення комплексності підходу до сталого управління. Інтегральна оцінка сталого розвитку демонструє негативну тенденцію, склавши 0,82 у 2024 р. у порівнянні з 1,28 у 2022 р.

Одночасно в умовах високої зовнішньої невизначеності, зумовленої військовими діями та економічною турбулентністю, «ГАМАЗИН» зберігає потенціал для подальшого зростання завдяки технологічним інноваціям, суспільним трендам і патріотичному попиту. Перевагами видавництва є досвід реалізації соціально значущих проєктів, якісний людський капітал та чітка місія. Подальший розвиток видавництва повинен базуватися на подоланні операційних обмежень, забезпеченні фінансової стабільності та активізації цифрових напрямів. Зміцнення міжнародної присутності шляхом участі в грантових програмах та розвитку партнерських мереж дозволить видавництву посилити конкурентні позиції й ефективно інтегруватися у європейський культурний простір.

## **3 РОЗРОБКА ПРОЄКТУ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ВИДАВНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ**

### **3.1 Розробка проєкту на підтримку сталого розвитку ТОВ «ГАМАЗИН»**

Як засвідчило дослідження, видавництво «ГАМАЗИН» робить вагомий внесок у розвиток видавничої справи в Україні, підтримуючих молодих маловідомих авторів, встановлюючи низький відсоток рентабельності на книги заради того, щоб більша кількість споживачів могла придбати видання, на систематичній основі реалізує соціальні ініціативи, зокрема ім. Т. Г. Шевченка [81], але рівень інтегрального показника сталого розвитку компанії має тенденцію до скорочення, а саме: 1,28; 1,05; 0,82, відповідно, за 2022-2024 роки. Це актуалізує необхідність вжиття заходів задля прогресу компанії.

В умовах диджиталізації економіки видавництва мають звертати більше уваги на виробництво цифрових продуктів, на впровадження цифрових інструментів задля оптимізації функціонування та використання можливостей розвитку. Тому в межах дослідження нами пропонується започаткування ТОВ «ГАМАЗИН» нового напрямку – випуску інтерактивних видань. Це актуальний тренд для видавничого бізнесу, інтерактивні видання є запитаними передусім у молодій аудиторії, відтак, втілення проєкту розширить ринок збуту видавництва і сприятиме підвищенню рівня лояльності споживачів.

Реалізації проєкту з випуску інтерактивних видань матиме комплексний вплив на досягнення цілей сталого розвитку, а саме:

- ЦСР 5 "Якісна освіта";
- ЦСР 9 "Інновації та інфраструктура";
- ЦСР 12 "Відповідальне споживання";
- ЦСР 16 "Мир, справедливість та сильні інститути";
- ЦСР 17 "Партнерство заради стійкого розвитку".

У якості пілотного проєкту за новим для видавництва напрямом "Інтерактивні видання" ми пропонуємо випуск англomовного інтерактивного

продукту, заснованого на книзі братів Капранових “Мальована історія Незалежності України”. Метою проєкту є адаптація українського історичного наративу для міжнародної аудиторії шляхом поєднання текстового змісту, візуальних елементів та цифрових технологій. Запропоноване інтерактивне видання має стати інноваційним інструментом популяризації української історії, що сприятиме зміцненню культурної дипломатії, формуванню об’єктивного уявлення про історичне минуле України та підвищенню її впізнаваності на глобальному рівні.

Основою для створення інтерактивної книги англійською мовою обрано видання “Мальована історія Незалежності України” авторства братів Віталія та Дмитра Капранових (рис. 3.1). Ця книга була вперше видана у 2013 році та набула широкого визнання серед українських читачів завдяки своїй доступній формі викладу історичних подій, поєднанню текстової та візуальної інформації, а також чіткій громадянській позиції авторів. Видання має формат популярної історичної літератури, що орієнтована на широку аудиторію – від школярів до дорослих читачів, які прагнуть краще зрозуміти ключові віхи становлення української державності. Популярність і актуальність видання підтверджується продажем 10983 примірників книги у 2024 р. [35].



Рисунок 3.1 – Обкладинка видання “Мальована історія Незалежності України”

Джерело: [28]

Книга охоплює події від Київської Русі до сучасної незалежної України, подаючи їх у вигляді лаконічних наративів, доповнених ілюстраціями, схемами, коміксами та інфографікою (рис. 3.2). Цей формат коміксу є оригінальним і легко сприймається, що у поєднанні з якісно згрупованим матеріалом робить вивчення історії цікавим, як для школярів, так і для інших цільових груп.



Рисунок 3.2 – Уривок з видання “Мальованої історії Незалежності України”

Джерело: [28]

Унікальність видання виявляється як у концептуальному підході, так і у фізичній реалізації. Серед найвизначніших характеристик:

— Візуальна структура: книга поєднує короткі текстові блоки з ілюстраціями, інфографікою, схемами та елементами коміксу, що полегшує сприйняття складних історичних процесів широкою аудиторією і робить акцент на логічних зв'язках між подіями;

— Фізична особливість мапи України: усі сторінки з картами країни мають точно співставлену географічну сітку, що дає змогу «проткнути» видання голкою наскрізь і побачити ту саму точку на кожній мапі, незалежно

від історичного періоду (рис. 3.3). Такий підхід символізує сталість українського простору в різні епохи та має глибоке концептуальне значення;

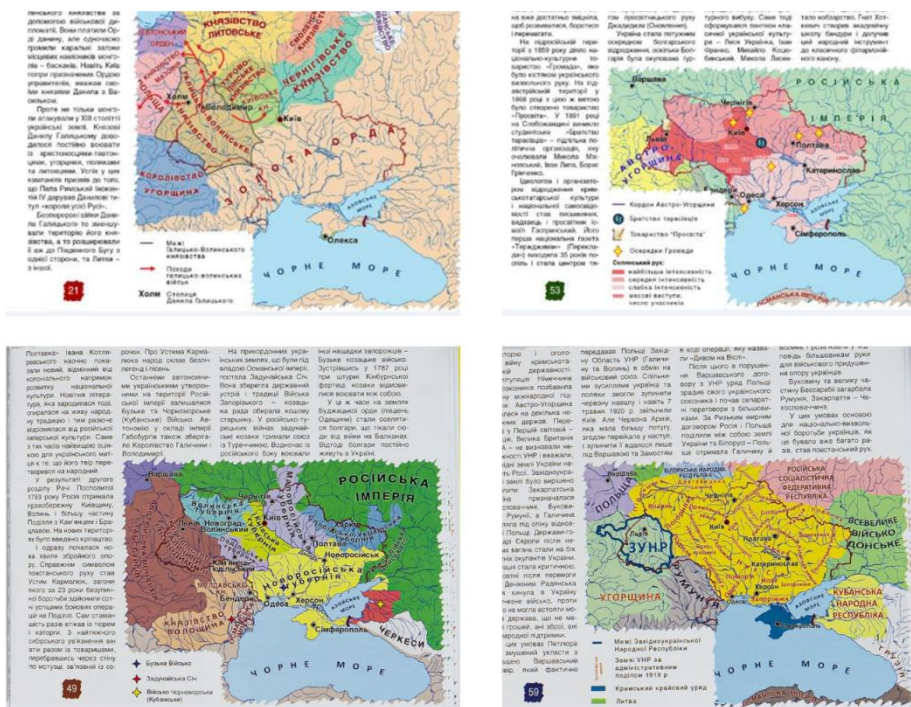


Рисунок 3.3 – Приклад розташування карти з видання “Мальована історія Незалежності України”

Джерело: [28]

— Форзац-хронологія: спеціально розроблений форзац із візуалізацією історичної хронології є не лише зручним навігаційним інструментом, а й результатом інтелектуальної праці авторів;

— Аксіологічна насиченість: текст побудований навколо ключових для українського наративу цінностей – свободи, незалежності, гідності, спадковості державотворення, що формує чітке уявлення про історичну місію українського народу;

— Соціальна інклюзивність: книга написана доступною мовою, зрозумілою як для дітей, так і для дорослих. Автори свідомо уникають академічного стилю викладу, натомість вдаються до живої мови, зрозумілої навіть для тих, хто не має спеціальної підготовки у сфері історії.

Все це створює переваги видання перед типовими підручниками і академічними матеріалами історії (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Порівняльна характеристика академічної історичної літератури та видання братів Капранових

| Критерій порівняння                  | Типова академічна історія              | Мальована історія Незалежності України                            |
|--------------------------------------|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| Форма подачі                         | Текстова, переважно лінійна            | Візуально-текстова, блокова, із активною графічною компонентою    |
| Цільова аудиторія                    | Студенти, дослідники, викладачі        | Діти від 9 до 12 років, підлітки, дорослі                         |
| Мова викладу                         | Академічна, спеціалізована             | Зрозуміла, публіцистична, адаптована для масового читача          |
| Обсяг інформації                     | Деталізований, з науковим апаратом     | Сконцентрований на ключових подіях, з мінімумом термінології      |
| Ілюстративний матеріал               | Обмежений (схеми, архівні фото, карти) | Інфографіка, авторські ілюстрації, комікси, креативна верстка     |
| Структура видання                    | Логічна, хронологічна                  | Тематично-блокова, з візуальним навігаційним інструментарієм      |
| Хронологічна візуалізація            | Текстові списки подій                  | Наочний форзац-хронологія                                         |
| Картографія                          | Академічні карти, прив'язані до подій  | Серія мап із фіксованою сіткою, що дозволяє бачити зміну кордонів |
| Функціональна мета                   | Освітня, дослідницька                  | Освітня, популяризаторська, ідеологічно-комунікаційна             |
| Потенціал для цифрової трансформації | Обмежений                              | Високий: можливість інтеграції в мультимедійне середовище         |

*Джерело: складено автором*

Таким чином, книга слугує ефективним інструментом для неформальної історичної освіти та популяризації історії України серед молоді зі значним потенціалом до цифрової мультимедійності.

У 2018 році видавництво переклало книгу англійською мовою, випустивши її під назвою “Painted History of Ukraine”. У даному проєкті “Painted History of Ukraine” розглядається не як завершений інформаційний продукт, а як основа для створення мультимедійного інтерактивного середовища – адаптивного, залучаючого та відкритого для глобальної аудиторії.

Важливо підкреслити, що зміст та формат цього видання не лише відповідають актуальним викликам в інформаційно-культурній сфері, а й корелюють із низкою цілей сталого розвитку, дотримання яких нагальне в умовах війни, зокрема ціллю 4 “Якісна освіта” та ціллю 16 “Мир, справедливість та сильні інститути”. У контексті гібридної війни, поширення

дезінформації та спроб історичної ревізії з боку агресивних режимів, подібні видання відіграють ключову роль у формуванні історичної пам'яті, розвитку критичного мислення та утвердженні культурного суверенітету.

Одночасно, попри різноманітність форматів, спільною рисою більшості цифрових історичних ініціатив в українському і міжнародному медіаполі є домінування емоційно травматичних тем: війни, окупації, репресії, голодомори, геноцид. Така тональність, хоч і об'єктивно обґрунтована, формує в міжнародного споживача переважно образ України як країни-жертви. Відтак виникає потреба в альтернативному підході до візуалізації історичного матеріалу, який би репрезентував суб'єктність, культурну цілісність та творчий потенціал українського народу.

У цьому контексті проєкт “Painted History of Ukraine” постає як якісно нова форма історичного наративу. Його особливість полягає в:

- позитивному візуальному стилі: яскраві ілюстрації, впізнаванні персонажі, візуальні метафори замість трагічної прямої;
- балансі наративів: увага не лише до драматичних подій, а й до культурних, наукових, освітніх, інституційних досягнень;
- використанні модерних візуальних кодів: стиль коміксу, інфографіки, сучасної художньої графіки;
- орієнтації на зовнішню аудиторію: переклад англійською, пояснювальний стиль, культурна дипломатія як стратегічна мета;
- гуманістичній інтонації: історія як спосіб пояснити не лише "що сталося", а "хто ми є".

Таким чином, у виданні “Painted History of Ukraine” не лише можна використати потенціал цифрових засобів візуалізації, а й зробити вклад у переосмислення підходів до подання національного минулого. Це робить проєкт особливо актуальним у сучасному інформаційному середовищі, де здатність розповідати власну історію зрозумілою мовою для світу стає критично важливою складовою культурної безпеки.

Розглянемо детальніше аспект мультимедійності. У сучасному видавничому середовищі стрімко зростає інтерес до гібридних моделей взаємодії з текстом, що об'єднують фізичний (матеріальний) носій із цифровим інтерфейсом. Такий підхід отримав назву *phygital* (від англ. *physical* і *digital*) і є відповіддю на трансформацію культурного споживання в умовах цифрової епохи, де традиційна книга вже не є єдиним чи навіть домінантним способом передачі знань [58]. Основні характеристики *phygital*-видань охоплюють поєднання друкованого тексту з доповненою або віртуальною реальністю (AR/VR), наявність QR-кодів, що відкривають мультимедійний контент (аудіо, відео, 3D-моделі, інтерактивні карти), можливість взаємодії з об'єктами книги через мобільний додаток; додаткові освітні чи ігрові функції (тести, квести, навігація по сюжетній карті). Завдяки цим характеристикам *phygital*-підхід не лише збагачує досвід читача, а й дозволяє сформувати нову форму комунікації – міжвидову, кросплатформену, з високим рівнем залучення.

Розглянемо одні з найуспішніших прикладів втілення концепції *phygital* на українському видавничому ринку (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Успішні кейси *phygital*-видань в Україні

| Назва проєкту                                  | Опис                                                                         | Цифрові інструменти                                                                       | Видавництво                                                      |
|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| Книга-мандрівка (2024)                         | Географічно-культурна книга з QR-навігацією та веб-платформою                | QR-коди, веб-інтерфейс, відео, карти                                                      | Видавництво #книголав                                            |
| “Живі” енциклопедії (2019)                     | Серія енциклопедій з доповненою реальністю: тварини, динозаври, техніка тощо | AR-додаток з 3D-анімацією застосунок iExplore, звуковим супроводом, взаємодією з моделями | Видавництво Талант                                               |
| Аліса в Задзеркаллі, Аліса в країні Див (2018) | Інтерактивна дитяча книга з AR-ілюстраціями                                  | AR-додаток для оживлення сторінок, взаємодії з персонажами, перегляду озвученого мультиту | Колаборація Art Nation Publishing, Ранок-Креатив та АТБ          |
| Шармузіки: За межами Великої Галявини (2018)   | Інтерактивна дитяча пригода з квестами та музичними елементами               | Аудіосупровід, інтерактивні QR-матеріали, міні-ігри онлайн                                | Видавництво Sharmuziks                                           |
| Знайомство з Туконі (2018)                     | Естетична історія для дітей з цифровим супроводом у вигляді мобільної гри    | Мобільна гра "Tukoni", анімація, інтерфейсний супровід персонажів                         | Видавництво Старого Лева, продюсер і геймдизайнер Олексій Фурман |

Джерело: складено автором на основі [8, 14, 27].

Як видно з табл. 3.2, поєднання друкованого та цифрового у видавничій продукції є успішним шляхом створення цікавого й актуального продукту. У контексті проєкту створення інтерактивної англomовної книги “Painted History of Ukraine” цей підхід дозволяє перетворити звичайну ілюстровану історичну хроніку на мультимедійну платформу для міжкультурного діалогу, яка буде водночас і об’єктом культурного споживання, і інструментом просвітництва.

Далі розглянемо цільову аудиторію проєкту. Для зручності виділимо окремі сегменти за географічним, соціокультурним та поведінковим принципом (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Сегментування цільової аудиторії проєкту

| Сегмент                                                | Опис                                                                                                                                                        | Мотивація                                                                                                                             | Приклад                                                               |
|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| Міжнародна англomовна спільнота, зацікавлена в Україні | - Читачі, що прагнуть поглибити свої знання про історію, культуру та ідентичність України;<br>- Журналісти, дослідники, активісти, видавці, культурні діячі | Розуміння геополітичного контексту, міжкультурна цікавість, бажання зрозуміти контекст війни, пізнати іншу культуру через сторителінг | Студент з США, що досліджує історію Східної Європи через медіапроєкти |
| Українська діаспора                                    | Люди українського походження, що проживають за кордоном (різні покоління)                                                                                   | Збереження зв’язку з історією, передача культурної пам’яті дітям, відчуття єдності з Батьківщиною                                     | Українська родина в Канаді, яка шукає матеріали для виховання дітей   |
| Молодь                                                 | Покоління Z, Alpha, яке споживає контент візуально, швидко й емоційно                                                                                       | Інтерактивне та візуальне навчання, гейміфікація, самовираження, соціальні мережі                                                     | Підліток, який цікавиться мемами, іграми, і хоче пізнати історію      |

*Джерело: складено автором*

Виділення трьох кластерів аудиторії – української діаспори, молоді та цифрової аудиторії, а також міжнародної англomовної спільноти – дає змогу адаптувати як зміст інтерактивної книги, так і її мультимедійні компоненти відповідно до очікувань і запитів кожної групи. Особливу увагу в даному контексті слід приділити не лише культурним і віковим відмінностям,

а й різним форматам споживання інформації, які характерні для кожного сегмента. Для їхнього глибшого розуміння створено карти емпатії (рис. 3.4-3.6).

## Карта емпатії

Сегмент: Міжнародна англомовна спільнота



Рисунок 3.4 – Карта емпатії сегменту міжнародної англомовної спільноти

*Джерело: складено автором*

Карта демонструє потребу в доступному, емоційно збалансованому та візуально привабливому способі знайомства з українською історією. Представники цього сегменту зазвичай не мають глибокого розуміння українського контексту, проте виявляють зацікавлення у світлі геополітичних подій, війни та посиленої уваги медіа. Особливу роль у взаємодії з ними відіграють якісний сторителінг, гейміфікація та імерсивність, що дозволяють не просто інформувати, а й залучати, формуючи емоційний зв'язок із наративом.

## Карта емпатії

Сегмент: Українська діаспора та родини з українським корінням

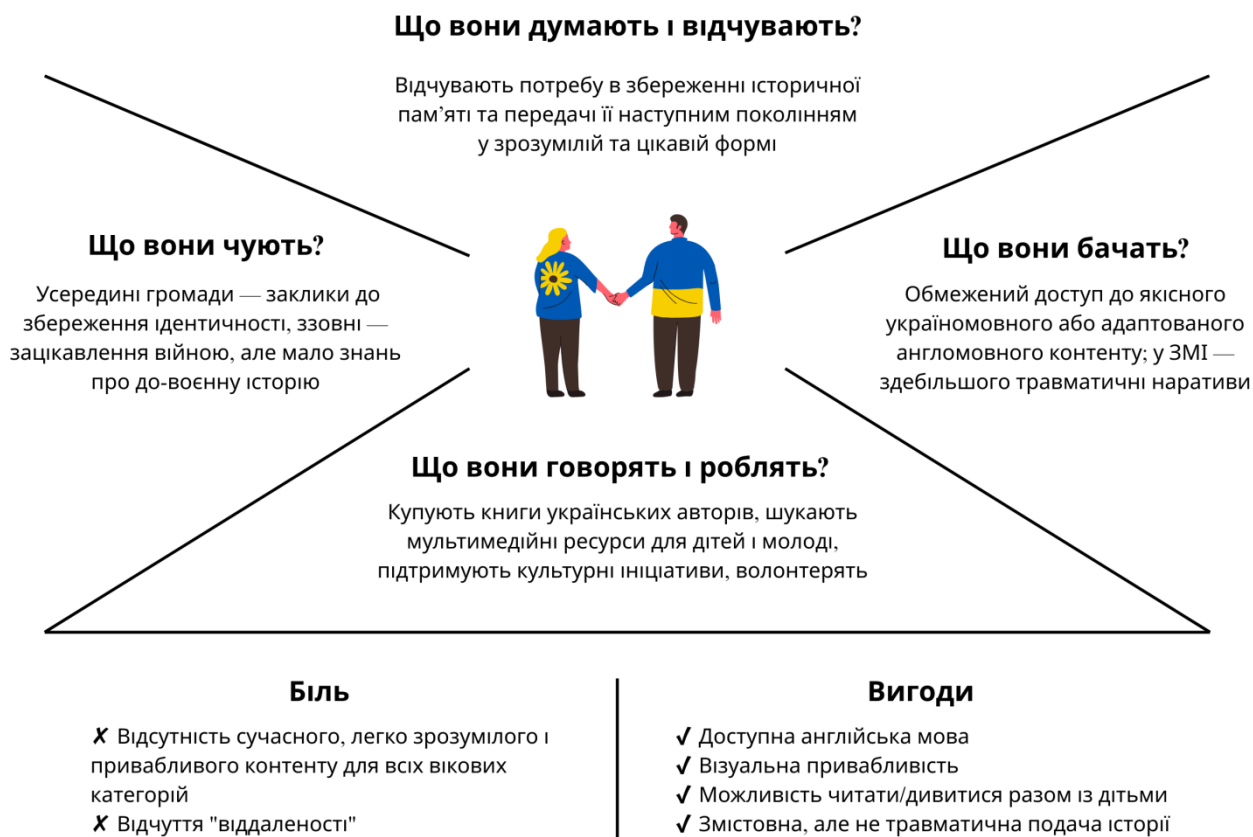


Рисунок 3.5 – Карта емпатії сегменту української діаспори за кордоном

*Джерело: складено автором*

Карта емпатії діаспори показує потребу в доступному й емоційно близькому форматі збереження і передачі культурної пам'яті. Представники цього сегмента часто перебувають в умовах домінування чужої культурної інформації, тому шукають автентичні, доступні й візуально привабливі способи пояснення української історії дітям або спілкування з іноземним оточенням. Проєкт у формі інтерактивної книги з гейміфікованим і мультимедійним підходом може не лише задовольнити пізнавальний інтерес, а й стати інструментом м'якої культурної дипломатії.

## Карта емпатії

Сегмент: Молодь і цифрова аудиторія



Рисунок 3.6 – Карта емпатії сегменту молоді

Джерело: складено автором

Карта емпатії молоді демонструє високий інтерес до форматів, що поєднують візуальність, гейміфікацію та швидкий доступ до змісту. Молоді користувачі цінують інформативність, емоційний контакт і можливість персоналізації досвіду. Для них важливо, щоб історичний контент був сучасним, динамічним і пов'язувався з власною ідентичністю або актуальним цифровим контекстом.

Отже, цільова аудиторія проєкту охоплює три ключові групи, кожна з яких має власні мотивації, культурні контексти та очікування від подання історії України. Незважаючи на різницю у соціальних і географічних параметрах, усі сегменти поєднує спільна потреба — доступ до змістовного,

візуально привабливого, емоційно збалансованого й легко засвоюваного історичного контенту.

Для чіткого визначення ціннісної пропозиції створено карти ціннісної пропозиції, які відповідатимуть болям і потребам виокремлених сегментів (рис. 3.7-3.9).

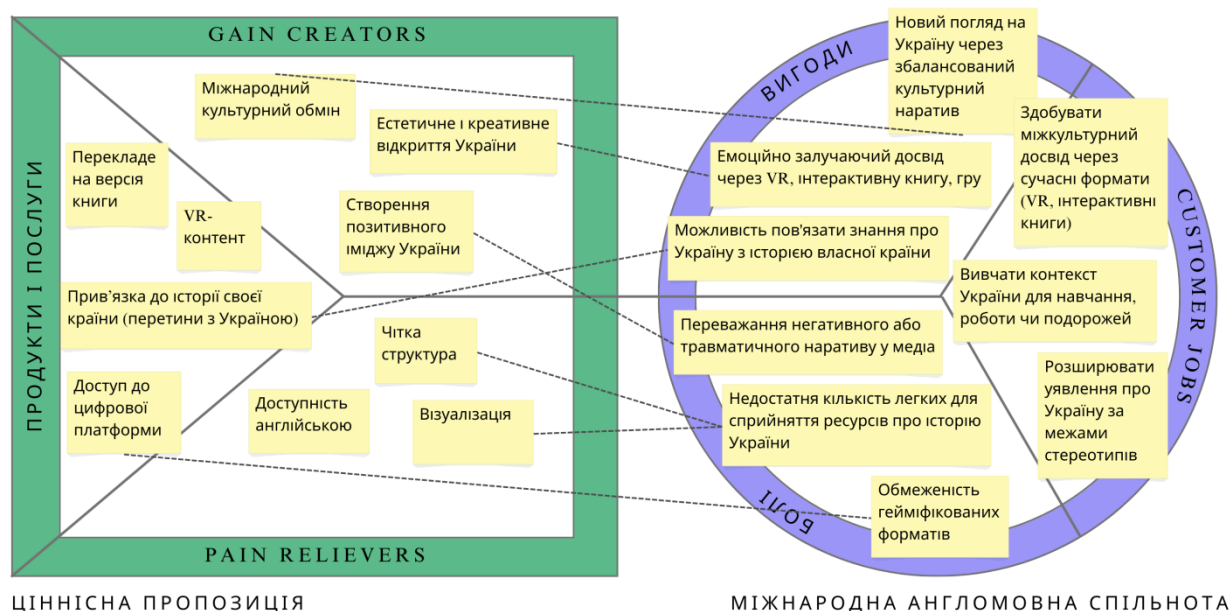


Рисунок 3.7 – Карта ціннісної пропозиції для сегменту міжнародної англомовної спільноти

*Джерело: складено автором*

Карта ціннісної пропозиції для міжнародної англомовної спільноти фокусується на подачі української історії у доступному, захопливому й універсальному форматі. Проєкт знімає бар'єри сприйняття через візуальну мову, гейміфікацію та інтерактивність, відкриваючи нову культурну перспективу без перевантаження негативом чи складним контекстом.

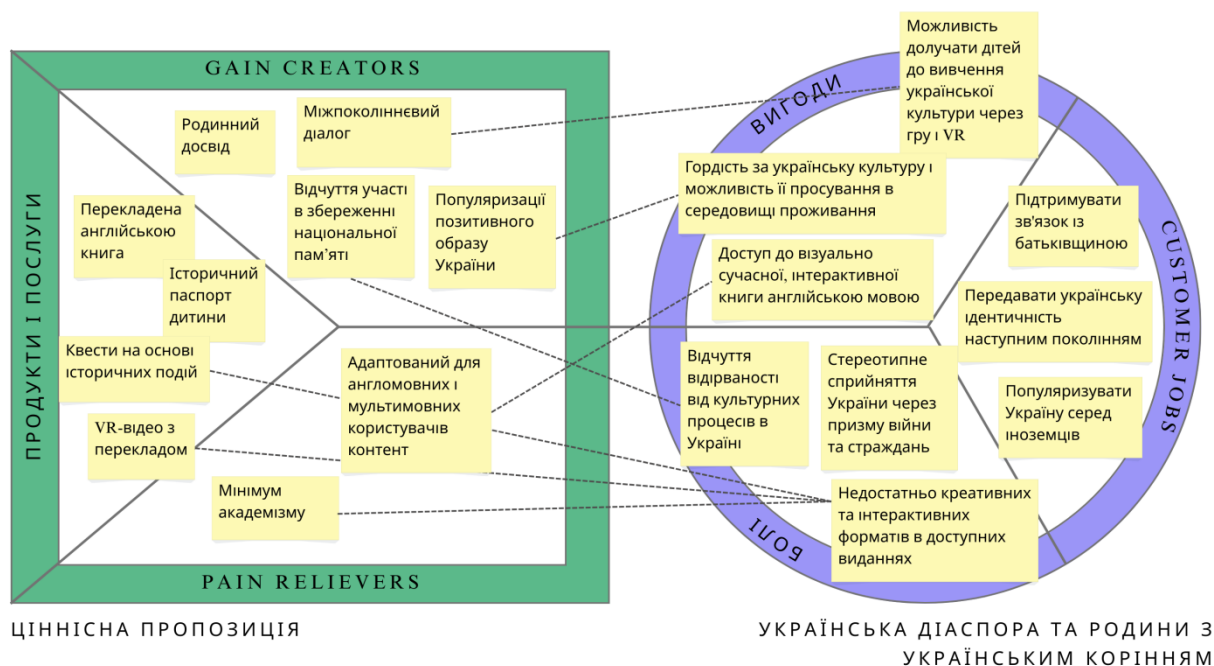


Рисунок 3.8 – Карта ціннісної пропозиції для сегменту української діаспори

Джерело: складено автором

Карта ціннісної пропозиції для української діаспори підкреслює важливість створення продукту, здатного залучити як дорослих, так і дітей. Такий підхід особливо цінний для батьків, які прагнуть зберегти національну ідентичність у дітей за кордоном, а також для тих, хто хоче презентувати українську культуру своєму міжнародному оточенню в сучасному форматі.

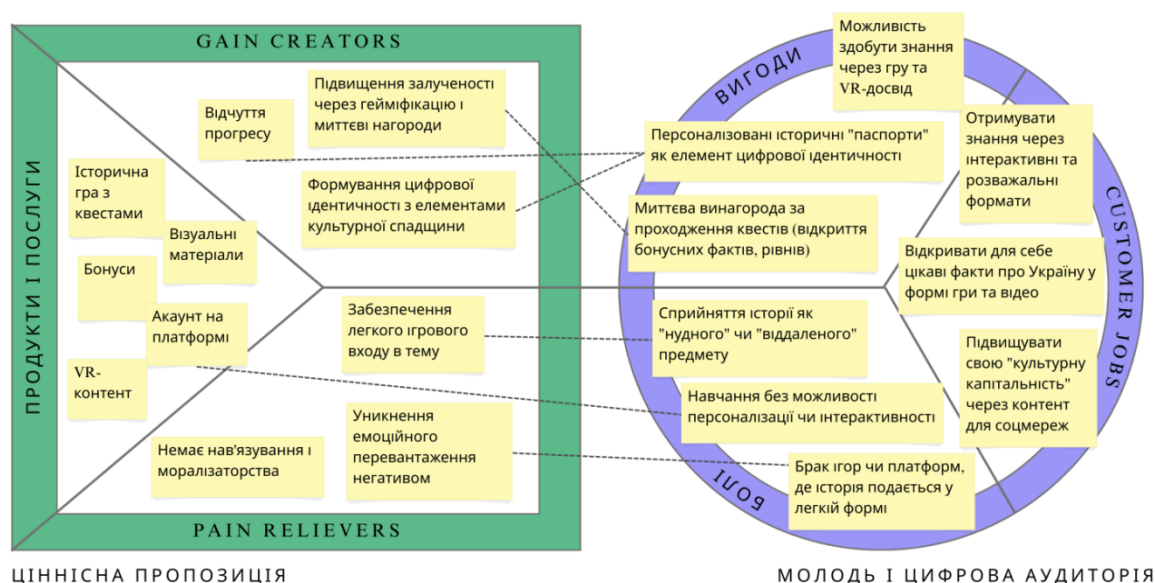


Рисунок 3.9 – Карта ціннісної пропозиції для сегменту молоді

Складено автором

Ціннісна пропозиція для молоді зосереджена на поєднанні навчання та розваги через інтерактивні формати – гру, VR-контент і персоналізований досвід, наприклад через створення історичного паспорту. Вона задовольняє прагнення молодого покоління до динамічного, візуального та емоційно залученого контенту, роблячи вивчення історії України цікавим, сучасним і соціально значущим.

Розроблені карти ціннісної пропозиції чітко відповідають виявленим болям і очікуванням користувачів, не лише враховуючи прагнення до гейміфікації й мультимодального сприйняття, а й забезпечуючи культурну дотичність через персоналізацію.

Розглянемо детальніше функціонал, який був визначений доцільним за результатами аналізу цільової аудиторії. Його можна поділити на дві складові: гра і цифрова платформа для неї; VR-відео з зануренням в окремі історичні події України.

### 1. Гра

У межах реалізації проєкту передбачається створення інтерактивної освітньо-розважальної гри з елементами квесту, яка слугує основою цифрової платформи для залучення аудиторії до вивчення історії України. Гра орієнтована на користувача як на активного учасника історичних подій, що дозволяє поєднувати елементи гейміфікації з освітнім контентом. У рамках функціоналу гравець отримує персоналізований акаунт – “історичний паспорт”, який слугує не лише ідентифікатором користувача, але й способом фіксації його прогресу, досягнень та участі у віртуальній історичній реконструкції. Ключові елементи гри та її цифрової платформи:

#### а) Інтерактивна гра (історичні квести)

Гравець переміщується крізь епохи української історії, взаємодіючи з визначними подіями, персонажами та артефактами. Завдання гравця полягає у вирішенні логічних та пізнавальних задач, які допомагають засвоювати матеріал і глибше розуміти контекст подій (табл. 3.4). Кожна історична місія

побудована на достовірному фактичному матеріалі, адаптованому до рівня сприйняття молодіжної аудиторії.

Таблиця 3.4 – Приклади ігор для проєкту інтерактивного видання

| Тип завдання                                               | Формат реалізації                                                       | Приклад (тема)                                                                |
|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| Історичне опитування після сцени або прочитаного фрагменту | Тест із кількома варіантами відповіді, хронологічне сортування          | Після сцени про Козацьку добу – розташувати в хронології гетьманів або битви  |
| Пошук відповідностей (матчинг)                             | Перетягування об'єктів: діяч – подія/цитата/епоха                       | Іван Мазепа – Полтавська битва, Богдан Хмельницький – Зборівська угода        |
| Діалог з персонажем (NPC)                                  | Інтерактивна розмова, в якій потрібно дати правильну відповідь на запит | Селянин під час Визвольної війни просить поради – куди подати петицію         |
| Логічна реконструкція                                      | Візуальний конструктор мап або схем з перетягуванням елементів          | Зібрати карту Великого князівства Литовського з правильно розміщеними землями |
| Інтерактивний таймлайн                                     | Розміщення подій на часовій шкалі                                       | Розташувати: “Берестейська унія”, “Конституція Орлика”, “Коліїщина”           |
| Історична інвентаризація                                   | Вибір правильних об'єктів із набору                                     | Зібрати спорядження козака або документи періоду УНР                          |
| Картографічна навігація                                    | Пошук місць на карті відповідно до опису події                          | Показати на карті місце підписання Андрусівського миру                        |
| Впізнавання історичних джерел                              | Аналіз тексту чи візуального фрагмента джерела                          | Визначити, до якого періоду належить уривок з універсалу чи літопису          |

*Джерело: розроблено автором*

#### б) Цифрова платформа з особистим акаунтом

Реєстрація користувача з можливістю створення аватара. Створюється “історичний паспорт” – унікальний цифровий профіль, у якому зберігається інформація про виконані завдання; здобуті знання та досягнення; історичні періоди, пройдені користувачем; відзнаки у формі віртуальних медалей, грамот або титулів. Наявна система мотивації: бали, лідерборд, рівні складності, рейтинги між користувачами. Можлива інтеграція з соціальними мережами для поширення результатів та залучення нових гравців.

#### в) Бонусний контент

Окремою функціональною особливістю гри є система відкриття додаткового, бонусного контенту, який активується після проходження певних завдань або при досягненні конкретного етапу навчальної взаємодії. Такий контент може включати маловідомі або курйозні історичні факти, а також факти перетину історії України з історією країни користувача; меми на історичну тематику, адаптовані до культурного контексту молодіжної аудиторії; ілюстрації, мапи, інфографіку, короткі відеофрагменти; стислі пояснення понять, персоналій або явищ, які викликають складнощі для сприйняття.

Цей матеріал подається у компактному, візуально привабливому форматі, що відповідає принципам мікронавчання (microlearning) та сприяє підвищенню мотивації до самостійного дослідження історичних тем.

#### г) Система QR-кодів

У книзі розміщуються QR-коди, сканування яких переадресовує користувача на сторінки з тематичними мінііграми, короткими інтерактивними тестами на платформі, надаючи до неї доступ.

### 2. VR-відео історичних подій

У межах реалізації проєкту передбачається створення VR-відео, що відтворюють ключові події української історії. Формат покликаний забезпечити глибоке емоційне занурення в історичний контекст, сприяти формуванню просторового уявлення про події та місцевості, а також активізувати мотивацію до вивчення історії через ефект присутності. Функціональні особливості:

— Повна просторово-часова реконструкція подій – відтворення історичних локацій, архітектури, одягу, побуту, озброєння, мовлення тогочасних персонажів;

— Інтерактивні елементи – користувач може оглядати сцену на 360°, взаємодіяти з деякими об'єктами (наприклад, активувати пояснення, увімкнути супровідні діалоги, побачити ключові дати тощо);

— Наративний супровід – професійно озвучений голосовий гід або персонаж з епохи, який подає історичну інформацію у формі розповіді, діалогу або інструктажу.

Приклади тематичних VR-сцен: участь у Литовському сеймі XV ст. як спостерігач; присутність на Переяславській раді 1654 року; огляд оборони Батурина перед його знищенням; подорож залізницею доби УНР з описом політичної ситуації; перебування в підпільній друкарні УПА.

VR-контент буде доступний у межах особистого акаунту користувача, через посилання з історичного паспорта, як нагорода за проходження тематичних етапів гри та через QR-коди у книзі.

Упровадження VR-відео як складової цифрової платформи не лише збагатить досвід користувача, але й сприятиме розвитку критичного мислення, емоційної емпатії та візуальної грамотності, що відповідає сучасним принципам компетентнісного підходу в освіті.

Для створення та реалізації проєкту буде створена команда з фахівців видавництва з залученням зовнішніх виконавців (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Учасники команд проєкту і їхні функціональні обов’язки

| Роль                                                          | Опис                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                             | 2                                                                                             |
| <b>I Ключові учасники від видавництва (внутрішня команда)</b> |                                                                                               |
| Координатор проєкту                                           | Центральна фігура, яка забезпечує управління проєктом, взаємодіє з підрядниками й командою.   |
| Контентний редактор                                           | Відповідає за якість мови, структуру та адаптацію контенту згідно з редакційними стандартами. |
| Менеджер по зв’язках                                          | Налагоджує партнерства з освітніми установами, креативними агентствами, медіа тощо.           |
| Технічний зв’язковий                                          | Посередник між командою видавництва та технічними виконавцями (ігрова платформа, VR).         |
| Маркетолог                                                    | Створення і реалізація маркетингової стратегії: позиціонування, меседжі, канали, брендинг.    |
| <b>II Зовнішні виконавці (аутсорсинг)</b>                     |                                                                                               |
| Агенція з розробки ігор                                       | Реалізація функціоналу гри та платформи, UI/UX, авторизації, інтеграції з VR, аналітики.      |
| Продакшн студія VR-контенту                                   | Повна реалізація VR-відео: зйомки, CGI, монтаж, розробка інтерактивних VR-сцен.               |
| Сценарист                                                     | Працює з історичними подіями, створює логіку VR-сцен, діалоги, сюжетні вузли.                 |
| Актори (для VR-сцен)                                          | Озвучування або гра у відтворених історичних сценах (якщо не CGI).                            |

Закінчення табл. 3.5

| 1                                                     | 2                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Методист (педагог-консультант)                        | Формує навчальні задачі, перевіряє вікову і когнітивну відповідність гри й платформи.                                                                                                                                                                                  |
| Історик (консультант)                                 | Забезпечує достовірність історичних фактів, адаптацію термінології, оцінку сценаріїв.                                                                                                                                                                                  |
| III Додаткові фахівці (точкове залучення або фриланс) |                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Юрист (спеціаліст з авторського права)                | Потрібен для укладення договорів, ліцензій, захисту інтелектуального продукту та бренду, у тому числі на міжнародному рівні.                                                                                                                                           |
| Перекладач (фахівець з локалізації)                   | Адаптація текстів і контенту ігор та відео англійською мовою для міжнародної аудиторії.                                                                                                                                                                                |
| SMM-менеджер                                          | Актуалізація проєкту в соцмережах, ведення акаунтів, взаємодія з молодіжною аудиторією.                                                                                                                                                                                |
| Фахівець із цифрової інтеграції друкованого контенту  | Генерує QR-коди для кожного елемента контенту (відео, мініігри, бонусні сторінки) з урахуванням їхньої стабільної роботи в довгостроковій перспективі. Співпрацює з дизайнером верстки книги, щоб коди були оптимально розміщені (читабельність, не заважають змісту). |

*Джерело: розроблено автором*

У межах проєкту передбачається модель аутсорсингу з централізованим кураторством: видавництво як ініціатор контролює стратегічний напрям, зміст і якість, а зовнішні виконавці – технології, візуалізацію й спеціалізований креатив. Така модель команди дає змогу зберегти гнучкість, не перевантажуючи власну структуру видавництва, й водночас залучати висококваліфікованих фахівців на кожному етапі.

Для реалізації ключових цифрових компонентів проєкту – зокрема, інтерактивної гри з освітніми елементами та відео у форматі віртуальної реальності – необхідна розвинена технічна та творча інфраструктура. Розробка передбачає повний цикл виробництва, включно з дизайном, програмуванням, інтеграцією, тестуванням, а також забезпеченням безперебійного хостингу та захисту даних користувачів. З огляду на складність і міждисциплінарність завдань, ці процеси передбачається передати на аутсорсинг спеціалізованим зовнішнім агенціям – студіям розробки ігор та VR-контенту, які передбачені як частина команди. Таким чином, координація і контроль виконання цих робіт залишаються на боці видавництва як ініціатора проєкту, однак основне технологічне навантаження бере на себе підрядник.

Водночас безпосереднє виробництво друкованої книги з елементами цифрової інтерактивності вимагає низки специфічних ресурсів, які забезпечуються і залучаються безпосередньо видавництвом:

- Програмне забезпечення для верстки та підготовки до друку з урахуванням розміщення інтерактивних елементів (QR-кодів);

- Інструменти генерації та менеджменту QR-кодів з можливістю переналаштування посилань (наприклад, QR.io, Beaconstac), що дозволяє оновлювати вміст без потреби в перевиданні книги;

- Стилiстично уніфіковані індикатори на сторінках книги (іконки, умовні позначки, мітки) для навігації читача і стимулювання інтересу до взаємодії з цифровим вмістом;

- Інфраструктура зберігання та доступу до цифрового контенту. Безпосереднє розміщення мультимедійних матеріалів (відео, мініігри, квести) здійснюється зовнішніми агенціями, однак видавництво несе відповідальність за надання стабільних, довготривалих посилань та контроль за відповідністю доступу. Обов'язковим є забезпечення безпечного протоколу (HTTPS), а також дотримання вимог конфіденційності, відповідно до чинного законодавства.

Таким чином, навіть за умови делегування складних технологічних функцій зовнішнім виконавцям, видавництво виконує ключову роль інтегратора між друкованим та цифровим середовищем. Якість реалізації інтерактивної книги залежить від чіткості внутрішніх процесів, уважності до технічних деталей і готовності співпрацювати з цифровими партнерами на всіх етапах виробництва.

Надалі розглянемо стратегію просування проєкту. Для цього розглянемо канали просування відповідні особливостям цільової аудиторії (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Інструменти просування проєкту

| Канал                        | Комунікаційна мета                                                    | Формат, інструменти                                             |
|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| 1                            | 2                                                                     | 3                                                               |
| Книгарні (фізичні та онлайн) | Продаж, рекомендації, формування лояльності, інформування про новинки | Вітрини з рекомендаціями, друковані буклети, персональні поради |

Закінчення табл. 3.6

| 1                                                         | 2                                                               | 3                                                                      |
|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| Соціальні мережі (Facebook, Instagram, TikTok, YouTube)   | Залучення, впізнаваність бренду, вірусне поширення              | Короткі відео, інтерактивні пости, челленджі, тизери VR                |
| Google-реклама та SEO-оптимізація                         | Привернення трафіку, знаходження через запит                    | Контекстна реклама, пошукова оптимізація сторінок платформи            |
| YouTube (VR-контент)                                      | Залучення через глибокий досвід, емоційне занурення             | Публікація VR-відео субтитрами, поясненнями, доступними QR-посиланнями |
| Співпраця з українськими культурними центрами за кордоном | Інституційна підтримка, презентації, рекомендації               | Події, виставки, інтерактивні презентації, партнерські розсилки        |
| НГО та культурні ініціативи (UI, УКФ, Razom for Ukraine)  | Поширення культурного продукту                                  | Співпраця, участь у культурних програмах                               |
| Книжкові форуми та ярмарки                                | Поширення фізичного видання, презентація інновацій              | Стенди, AR/VR-демонстрації, автограф-сесії                             |
| Презентації у VR-просторах або музеях                     | Занурення в культурний досвід, промо інноваційного формату      | Інсталяції, віртуальні кімнати, мультимедійні демонстрації             |
| App Store та Google Play                                  | Доступ до цифрової гри та контенту, централізований запуск      | Мобільний додаток, профілі користувачів, “історичний паспорт”          |
| Інфлюєнсери (освітні, культурні, історичні, lifestyle)    | Підвищення довіри та соціального доказу, емоційна прив’язаність | Співпраця, огляди, рекомендації, розпакування книги, VR-демо           |

*Джерело: розроблено автором*

Вибір каналів ґрунтується на поведінкових особливостях і медіаспоживанні кожної групи. Зокрема, платформи TikTok, Instagram і YouTube орієнтовані на залучення молоді завдяки коротким відеоформатам і інтерактивному контенту. Facebook – ефективний для старших аудиторій, зокрема діаспори, а також для побудови довіри серед міжнародної спільноти. Співпраця з культурними центрами та інституціями (UI, УКФ, Razom) підкреслює не лише комерційний, а й соціальний вимір проєкту. VR-презентації, додатки у магазинах застосунків і участь у книжкових ярмарках формують багатоканальну присутність, яка забезпечує як фізичну, так і цифрову взаємодію з продуктом. Така система просування дозволяє

максимально ефективно охопити обрані цільові сегменти, враховуючи як інформаційні звички, так і ціннісні очікування користувачів.

У загальному вигляді контентно логічне обґрунтування використання запропонованих каналів просування можна представити за моделлю See – Do – Think – Care (рис. 3.10).

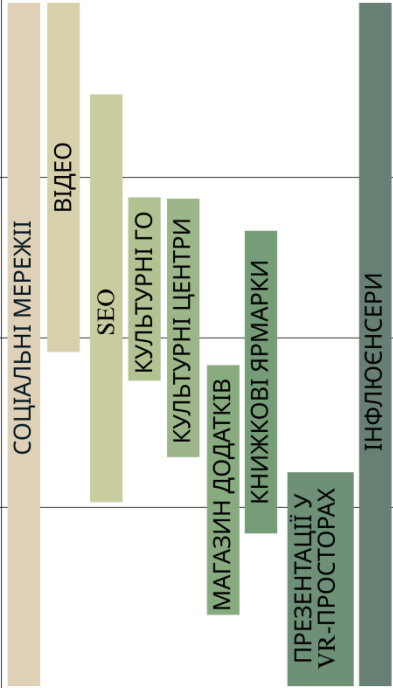
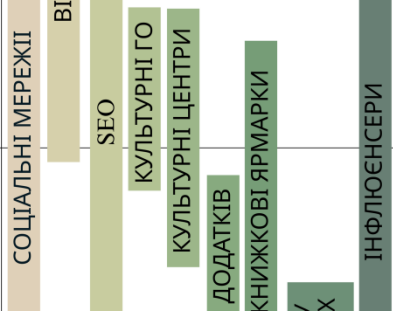
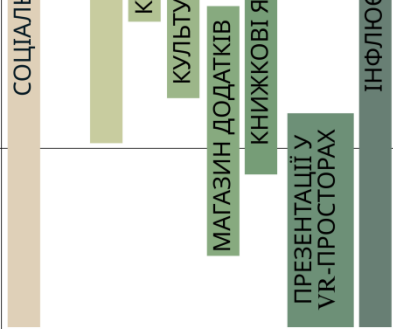
| Стадія | Аудиторія                                                                                       | Контент                                                                                   | Канал просування                                                                     | KPI                                                                                                                                                      |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| See    | Міжнародна аудиторія, молодь, цифрові користувачі, які не шукали спеціально український контент | Надихаючий сторітелінг, освітній контент, короткі тизери VR-відео, естетичні образи книги |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Кількість взаємодій</li> <li>• Охоплення</li> <li>• Впізнаваність бренду</li> <li>• Нові відвідувачі</li> </ul> |
| Think  | Ті, хто цікавиться історією, культурою, подіями в Україні, шукає змістовний контент             | Інтерв'ю з творцями, демо гри, історії створення, приклади VR-сцен, аналітика культури    |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• CTR</li> <li>• Тривалість перегляду</li> <li>• Глибина взаємодії</li> <li>• Підписки</li> </ul>                 |
| Do     | Зацікавлені користувачі, готові взаємодіяти, батьки, освітяни, молоді активісти                 | Посилання на гру, реєстрація акаунта, QR-доступ до VR, кнопки “Спробуй зараз”             |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Завантаження</li> <li>• Створені акаунти</li> <li>• Переходи</li> <li>• Конверсія</li> </ul>                    |
| Care   | Активна спільнота, повторні користувачі, прихильники культурних ініціатив                       | Нові рівні гри, бонуси, конкурси, ексклюзивний контент, e-mail розсилки                   |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Повторні взаємодії</li> <li>• Участь у конкурсах</li> <li>• Рекомендації</li> <li>• CLV</li> </ul>              |

Рисунок 3.10 – Фреймворк See – Do – Think – Care для проекту

*Джерело: складено автором на основі [59]*

На етапі See основна мета полягає у формуванні обізнаності та зацікавлення широкого кола користувачів через емоційно насичений візуальний та наративний контент. Наступна фаза, Think, орієнтована на аудиторію, яка вже виявляє інтерес до української тематики або освітньо-культурного контенту, і потребує глибшої інформації для прийняття рішення про взаємодію. Етап Do передбачає надання чітких інструкцій, закликів до дії та спрощеного доступу до інтерактивного функціоналу, спрямованого на конверсію зацікавленого користувача в активного. Нарешті, стадія Care зосереджена на утриманні лояльної аудиторії через персоналізовану комунікацію, ексклюзивні пропозиції та залучення до розвитку спільноти навколо проекту. Такий

поетапний підхід забезпечує системну реалізацію маркетингової стратегії відповідно до поведінкових установок і потреб кожної групи користувачів.

Тепер розглянемо етапи реалізації проєкту у часовій динаміці. Для візуалізації використаємо діаграму Ганта, що демонструє послідовність основних завдань, тривалість кожного з них, а також передбачену логіку їхнього накладання та взаємозв'язку (рис. 3.11)

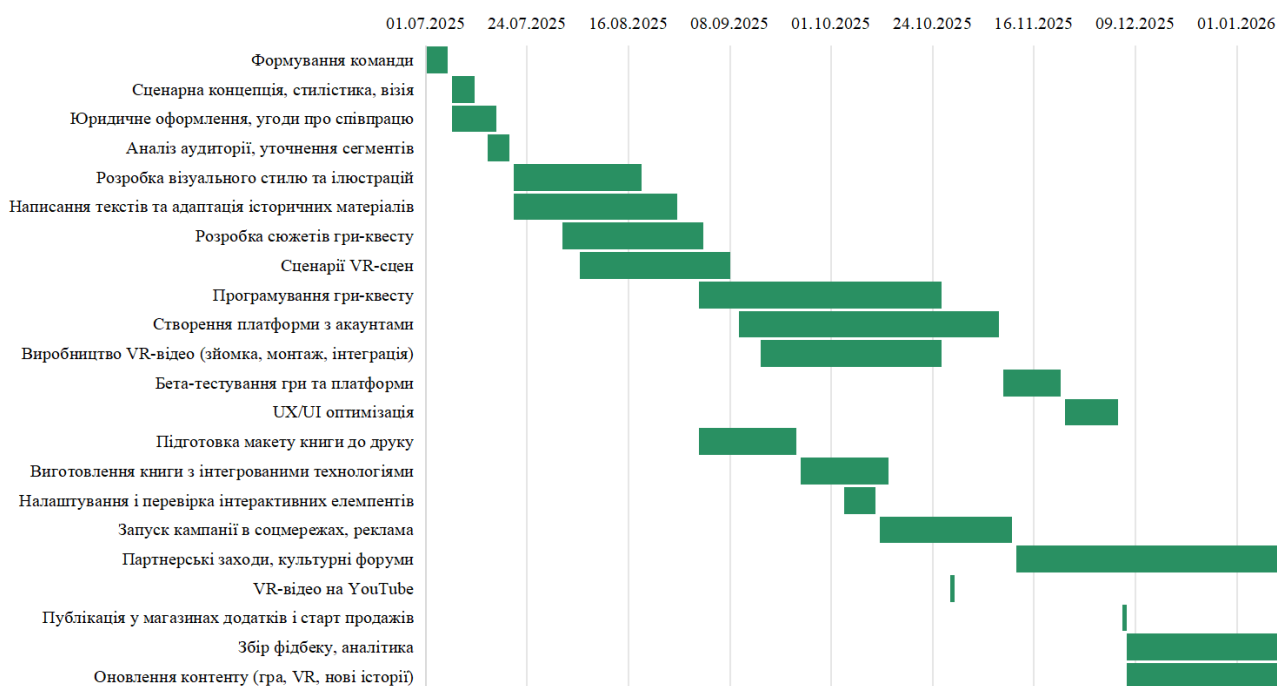


Рисунок 3.11 – Діаграма Ганта проєкту інтерактивної книги

*Джерело: складено автором*

Діаграма демонструє поетапний розвиток проєкту з урахуванням ключових залежностей між завданнями та оптимально розподіленим навантаженням у часі, яке передбачає послідовне і паралельне виконання робіт.

### 3.2 Фінансова модель проєкту і оцінка його ефективності

Для проведення фінансових розрахунків проєкту розглянемо питання ціноутворення. Для визначення ціни книги проаналізуємо ціновий діапазон подібних інтерактивних видань. Оскільки цільова аудиторія продукту

міжнародна, дослідимо діапазон цін на середньому ціновому сегменті ринку США та Європи. Тут інтерактивні видання у вигляді паперової книги із QR, AR, VR доповненнями продаються в середньому за 20-40 дол. США за примірник (відповідно 18–35 євро; 15–30 фунтів) залежно від формату та цільової аудиторії (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Порівняння цін на закордонні інтерактивні видання на історичну і культурні тематику

| Приклад видання                                   | Обсяг та інтерактивні елементи                             | Ціна (US/EU)                 |
|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|------------------------------|
| Kingfisher Science Encyclopedia (наука)           | - 238 с.<br>- 80 AR-моделей, доступні через застосунок     | 23 дол. США                  |
| VR History! (історія) – Gift Set                  | - 96 с.<br>- VR-окуляри<br>- 5 VR відео                    | 59,99 дол. США               |
| Kiss & Fly (подорожі)                             | - 242 с.<br>- AR-відео (через Studio96 app)                | 120 дол. США                 |
| A.R.E. – Augmented Reality Exhibition (мистецтво) | - 80 с.<br>- AR-анімації, доступні через застосунок        | 29,90 євро (33,42 дол. США)  |
| Space Race (дитяча енциклопедія)                  | - 96 с.<br>- 3D-моделі та відео, доступні через застосунок | 18,99 дол. США               |
| Cities Through Time: Rome (історія, VR)           | - 30–40 с.<br>- VR-окуляри для дітей 8–14                  | 38,95 дол. США               |
| AR Books Library (глобальна лінійка)              | - 3D-голограми через єдиний AR-додаток                     | 14,8 фунтів (19,18 дол. США) |

*Джерело: складено автором на основі [ 66, 71, 72, 73, 76, 77, 78, 79]*

За результатами складеної таблиці середня ціна на інтерактивне видання – 45 дол. США. З урахуванням нішевості тематики ціна книги буде встановлена на рівні 30 дол. США для міжнародного ринку, що складе 1246,23 грн. (відповідно до офіційного курсу станом на 13.05.2025). Так як у розглянуту ціну враховані не лише витрати і прибуток видавництв, а й книгарень, онлайн-продавців, щоб зрозуміти чисту ціну для видавництва віднімемо 40% від середньої ціни, вважаючи, що це витрати і заробіток каналів збуту. Таким чином середня відпускна ціна видавництва складе:

$$1246,23 * 0,6 = 747,74 \text{ грн.}$$

Для вирахування собівартості книги аналогічно проаналізуємо ціни на інтерактивні видання українського ринку (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Порівняння цін на українські інтерактивні видання

| Видання                                                            | Ціна, грн. |
|--------------------------------------------------------------------|------------|
| Vivat                                                              |            |
| Книга-мандрівка. Україна                                           | 900        |
| Райські раптори                                                    | 300        |
| Прихований світ людського тіла                                     | 850        |
| Колядуймо разом. Інтерактивний колядник                            | 220        |
| Оживи казку. Кресало                                               | 350        |
| Талант                                                             |            |
| Жуки. Енциклопедія з доповненою реальністю IEXPLORE                | 365        |
| Доісторичні тварини. Енциклопедія з доповненою реальністю IEXPLORE | 522        |
| Монстри океану. Енциклопедія з доповненою реальністю IEXPLORE      | 365        |
| Хижаки. Енциклопедія з доповненою реальністю IEXPLORE              | 401        |
| Ранок і ArtNastion                                                 |            |
| Книга Аліса в задзеркаллі                                          | 210        |
| Книга Аліса в Країні Див                                           | 300        |
| Піноккіо                                                           | 346        |
| Sharmuziks                                                         |            |
| Шармузіки: За межами Великої Галії                                 | 300        |
| FastAR kids                                                        |            |
| Жива Абетка                                                        | 650        |
| Середня ціна                                                       | 434        |

*Джерело: складено автором на основі [31, 80]*

За результатами таблиці середня ціна на ринку України – 434 грн. Вирахуємо з ціни 40%, закладених на витрати та прибуток каналів збуту:

$$434 * 0,6 = 260,5 \text{ грн.}$$

Від цієї суми віднімемо 15%, закладених як прибуток видавництва. Таким чином собівартість книги складе:

$$260,5 * 0,85 = 221,45 \text{ грн.}$$

Продаж книги буде основним джерелом отримання прибутку в рамках проєкту. Інтерактивна книга про історію України – дуже нішевий продукт. При

орієнтації на західну аудиторію масштаб продажів не буде надто великий. За 3–5 років за умови адекватного маркетингу та якісного виконання можна очікувати приблизно кількох тисяч проданих примірників, від 5 до 10 тис. екземплярів сумарно у США та ЄС, що для цих країн є середнім накладом.

Спрогнозуємо обсяги продажів поквартально на наступні три роки з урахуванням моменту запуску проєкту у третьому кварталі першого року і проведемо розрахунок потенційних доходів і прибутків на основі визначеної ціни та собівартості виробництва однієї книги (табл. 3.9).

Серед драйверів продажів, які впливатимуть на попит у відповідні періоди, враховані зокрема участь у книжкових ярмарках міжнародного рівня (Frankfurt Book Fair у жовтні, London Book Fair у квітні, Bologna Children's Book Fair у березні, Lviv Book Forum у вересні тощо), проведення рекламних кампаній у соціальних мережах (TikTok, Instagram, YouTube), сезонні акції («back-to-school», святкові розпродажі), ремаркетинг, оновлення VR-контенту та SEO-активності.

Впродовж зазначеного періоду планується реалізувати 4400 одиниць основного продукту. Виручка зростає відповідно до запланованих маркетингових активностей, демонструючи найбільші значення у періоди з високим рекламним навантаженням, зокрема участю у спеціалізованих книжкових заходах, та сезонним попитом. Загальна виручка становить 3290047 грн., з яких 974377 грн. припадає на пряму собівартість продукції. Валовий прибуток, відповідно, складає 2315670 грн., що відповідає середньому рівню операційної рентабельності 70% у кожному кварталі, починаючи з моменту виходу продукту на ринок.

Таблиця 3.9 – Операційні дані проєкту зі створення інтерактивної книги

| Статті                        | Квартали 1 року |   |        |        | Квартали 2 року |        |        |        | Квартали 3 року |        |        |        | Всього  |
|-------------------------------|-----------------|---|--------|--------|-----------------|--------|--------|--------|-----------------|--------|--------|--------|---------|
|                               | 1               | 2 | 3      | 4      | 1               | 2      | 3      | 4      | 1               | 2      | 3      | 4      |         |
| Основний продукт, продано од. | -               | - | 500    | 300    | 250             | 550    | 600    | 200    | 650             | 400    | 450    | 500    | 4400    |
| Чистий дохід, грн             | -               | - | 373869 | 224321 | 186935          | 411256 | 448643 | 149548 | 486030          | 299095 | 336482 | 373869 | 3290047 |
| Пряма собівартість, грн       | -               | - | 110725 | 66435  | 55362           | 121797 | 132870 | 44290  | 143942          | 88580  | 99652  | 110725 | 974377  |
| Валовий прибуток, грн         | -               | - | 263144 | 157887 | 131572          | 289459 | 315773 | 105258 | 342088          | 210515 | 236830 | 263144 | 2315670 |
| Операційна рентабельність, %  | -               | - | 70%    | 70%    | 70%             | 70%    | 70%    | 70%    | 70%             | 70%    | 70%    | 70%    | 70%     |

*Джерело: розраховано автором*

Розглянемо витрати проєкту. У межах його реалізації передбачається комплексне виробництво цифрового контенту, що включає створення інтерактивної гри, VR-відео та роботу фахової міждисциплінарної команди, які формують початкові вкладання та операційні витрати проєкту. Розробку гри планується здійснити за участі зовнішнього виконавця – компанії Clickable Agency, з орієнтовною вартістю послуг 85000 грн. [69]. Щодо VR-контенту, який є одним із ключових елементів проєкту, передбачається створення кількох історичних сцен із залученням спеціалізованих продакшн-студій. Орієнтовна середня вартість виробництва однієї VR-сцени з урахуванням даних двох потенційних підрядників, SunMediaGroup (40 тис. грн.) та Dme Production (83,6 тис. грн.), становить 43815 грн. [26, 70]. Відтак загальна сума витрат на VR-контент, згідно з попередніми розрахунками, становить 43815 грн. \* 3 відео = 131445 грн. Це включає повний цикл виробництва: сценарну адаптацію, зйомку, монтаж та інтеграцію у цифрову платформу.

Проектна команда включає низку ключових фахівців, кожен з яких виконує важливу функцію в реалізації інтелектуального та візуального наповнення продукту. Зокрема, залучення історика-консультанта та педагога-консультанта передбачає забезпечення наукової достовірності та освітньої цінності контенту. Заплановані витрати на оплату їхньої праці становлять по 15000 грн. кожному відповідно до середньої заробітної плати їх спеціальностей за даними сайту Work.ua. Участь юриста, з передбаченою винагородою 14350 грн. [53], забезпечує правове супроводження проєкту, зокрема укладання договорів про співпрацю, регулювання прав інтелектуальної власності та забезпечення відповідності чинному законодавству.

Для адаптації проєкту до англomовної аудиторії передбачено залучення перекладача, оплата праці якого оцінюється в 30000 грн. Значну роль у формуванні візуального стилю відіграє дизайнер/ілюстратор, із запланованою винагородою 25000 грн. Крім того, до проєкту залучається SMM-менеджер, чия діяльність охоплює розробку й реалізацію стратегії комунікації в соціальних мережах, що сприяє поширенню контенту та взаємодії з цільовою аудиторією.

Вартість його роботи оцінюється в 13000 грн. з найманням на неповний робочий день.

Так як проєкт передбачає реалізацію товару міжнародній аудиторії, визначену кількість примірників тиражу буде розміщено на складі у Польщі та США для зниження витрат на доставку товару для споживачів і відповідно збільшення привабливості купівлі. Для цього будуть вийнято послуги фулфілменту. Помісячні витрати на них розраховано за допомогою онлайн-калькулятора компанії Fulfillment-Box [57]. Також до цієї категорії витрат віднесено витрати на міжнародне перевезення примірників до складів у відповідних географічних точках за допомогою ставок компанії DiFFreight [21] та ShipNEX [76].

До витрат також належить реклама та просування, на які орієнтовно передбачено від 25000 до 50000 грн. Цей бюджет спрямований на реалізацію маркетингових кампаній у цифрових медіа, зокрема в соціальних мережах (Facebook, Instagram, TikTok), Google Ads, а також участь у галузевих ініціативах (наприклад, книжкових форумах, VR-презентаціях тощо). Гнучкий рекламний бюджет дозволяє адаптувати стратегію до ефективності каналів просування та актуального попиту.

Крім того, важливою є технічна підтримка проєкту, що охоплює витрати на хостинг, доменні імена, SSL-сертифікати, систему доставки контенту (CDN) тощо. Орієнтовна сума таких витрат складає 500 грн. на місяць, що забезпечує базовий рівень стабільності, захисту даних і швидкого доступу до ресурсу.

Окрема стаття стосується забезпечення технічної підтримки користувачів, із передбаченими витратами в обсязі 10200 грн. Попереднє вкладання передбачає створення чат-боту, яких зможе автоматизовано надавати допомогу клієнтам. На його підтримку у подальшому передбачається 200 грн. витрат на місяць. Розглянуті витрати зведено у таблиці 3.10.

Таблиця 3.10 – Структура витрат проєкту

| Складова витрат                                                                     | Вартість, грн.   |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| Продукт (друк книги з інтегрованими елементами)                                     |                  |
| Собівартість одного примірника: 221,45 грн<br>Запланований наклад: 4400 примірників | 974 377          |
| Виробництво цифрового контенту                                                      |                  |
| Створення гри (Clickable Agency)                                                    | 85 000           |
| VR-відео                                                                            | 131 445          |
| Команда проєкту (зарплатна частина)                                                 |                  |
| Історик-консультант                                                                 | 15 000           |
| Педагог-консультант                                                                 | 15 000           |
| Юрист                                                                               | 14 350           |
| Перекладач (англійська)                                                             | 30 000           |
| Дизайнер/ілюстратор                                                                 | 25 000           |
| SMM-менеджер                                                                        | 26 000           |
| Логістичні витрати                                                                  |                  |
| Фулфілмент послуги у Європі                                                         | 16605            |
| Фулфілмент послуги у США                                                            | 17400            |
| Автофрахт LTL до Польщі                                                             | 11660            |
| Авіафрахт до США                                                                    | 22174            |
| Інші витрати                                                                        |                  |
| Реклама, просування                                                                 | 25 000-50 000    |
| Технічна підтримка проєкту (хостинг, домени, CDN, SSL тощо)                         | 500              |
| Забезпечення технічної підтримки користувачів                                       | 10 200           |
| <b>Загалом</b>                                                                      | <b>1 351 872</b> |

*Джерело: складено автором*

Проведемо розрахунок фінансових результатів проєкту (табл. 3.11). Фінансова модель проєкту демонструє поетапне нарощування доходів, поступове зниження впливу початкових витрат та стабілізацію прибутковості на горизонті трьох років реалізації.

На першому етапі, впродовж двох кварталів, проєкт має переважно інвестиційний характер: передбачено капітальні вкладення в сумі 399629 грн., з яких найбільші статті витрат пов'язані зі створенням VR-сцен (131445 грн.), програмуванням гри-квесту (85000 грн.), перекладом і адаптацією історичних матеріалів (45000 грн.), а також із юридичним супроводом та розробкою візуального стилю.

Починаючи з третього кварталу першого року, проєкт виходить на етап реалізації та продажів. Дохід за цей період поступово зростає, забезпечуючи стабільний валовий прибуток, який утримується на рівні 70% рентабельності. Високий рівень операційної рентабельності пояснюється цифровим форматом частини продукту.

Операційні витрати протягом усіх кварталів залишаються в межах контрольованих обсягів – у середньому близько 90–100 тис. грн/квартал. Основними складовими є оплата праці SMM-менеджера (390000 грн на весь період), рекламний бюджет (365000 грн.), логістичні витрати (340050 грн.) та технічне обслуговування, включаючи підтримку користувачів і хостинг. Особливо варто відзначити вагоме місце маркетингових витрат у структурі бюджету, що відображає стратегічну ставку на активне просування проєкту на конкурентному ринку цифрового освітнього контенту.

Чистий прибуток демонструє позитивну динаміку, починаючи з третього кварталу першого року: від 87278 грн. у стартовий період продажів до 152054 грн у першому кварталі третього року. Загальна сума чистого прибутку за весь період складає 346827 грн., що свідчить про поступове повернення інвестицій і досягнення стабільного фінансового результату. Водночас у кумулятивному підсумку видно, що беззбитковість досягається лише в кінці другого року, що є типовим для проєктів з компонентом розробки.

Таблиця 3.11 – Фінансова модель проєкту зі створення інтерактивної книги

| Статті                                               | Квартали 1 року |       |        |        | Квартали 2 року |        |        |        | Квартали 3 року |        |        |        | Разом   |
|------------------------------------------------------|-----------------|-------|--------|--------|-----------------|--------|--------|--------|-----------------|--------|--------|--------|---------|
|                                                      | 1               | 2     | 3      | 4      | 1               | 2      | 3      | 4      | 1               | 2      | 3      | 4      |         |
| 1                                                    | 2               | 3     | 4      | 5      | 6               | 7      | 8      | 9      | 10              | 11     | 12     | 13     | 14      |
| Початкові вкладення                                  | 298795          | 17000 | 0      | 0      | 0               | 0      | 0      | 0      | 0               | 0      | 0      | 0      | 315795  |
| Юридичне оформлення, угоди про співпрацю             | 14350           |       |        |        |                 |        |        |        |                 |        |        |        | 14350   |
| Розробка візуального стилю та ілюстрацій             | 25000           |       |        |        |                 |        |        |        |                 |        |        |        | 25000   |
| Написання текстів та адаптація історичних матеріалів | 45000           |       |        |        |                 |        |        |        |                 |        |        |        | 45000   |
| Розробка сюжетів гри-квесту                          | 15000           |       |        |        |                 |        |        |        |                 |        |        |        | 15000   |
| Сценарії VR-сцен                                     | 131445          |       |        |        |                 |        |        |        |                 |        |        |        | 131445  |
| Виробництво VR-відео (зйомка, монтаж, інтеграція)    |                 |       |        |        |                 |        |        |        |                 |        |        |        | 0       |
| Програмування гри-квесту                             | 68000           |       |        |        |                 |        |        |        |                 |        |        |        | 68000   |
| Створення платформи з акаунтами                      |                 |       |        |        |                 |        |        |        |                 |        |        |        | 0       |
| Бета-тестування гри та платформи                     |                 | 17000 |        |        |                 |        |        |        |                 |        |        |        | 17000   |
| UX/UI оптимізація                                    |                 |       |        |        |                 |        |        |        |                 |        |        |        | 0       |
| Валовий прибуток                                     | 0               | 0     | 263144 | 157887 | 131572          | 289459 | 315773 | 105258 | 342088          | 210515 | 236830 | 263144 | 2315670 |
| Виручка                                              | 0               | 0     | 373869 | 224321 | 186935          | 411256 | 448643 | 149548 | 486030          | 299095 | 336482 | 373869 | 3290047 |

Продовження табл. 3.11

| 1                                                           | 2           | 3           | 4           | 5           | 6           | 7           | 8      | 9      | 10     | 11     | 12     | 13     | 14      |
|-------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|
| Пряма собівартість                                          | 0           | 0           | 110725      | 66435       | 55362       | 121797      | 132870 | 44290  | 143942 | 88580  | 99652  | 110725 | 974377  |
| Операційна рентабельність, %                                |             |             | 70%         | 70%         | 70%         | 70%         | 70%    | 70%    | 70%    | 70%    | 70%    | 70%    | 70%     |
| Операційні витрати                                          |             | 83834       | 118505      | 103705      | 98705       | 103705      | 108705 | 103705 | 98705  | 103705 | 108705 | 113705 | 1145684 |
| Заробітна плата SMM-менеджера                               |             |             | 39000       | 39000       | 39000       | 39000       | 39000  | 39000  | 39000  | 39000  | 39000  | 39000  | 390000  |
| Забезпечення технічної підтримки користувачів               |             |             | 10000       | 200         | 200         | 200         | 200    | 200    | 200    | 200    | 200    | 200    | 11800   |
| Рекламний бюджет                                            |             | 50000       | 35000       | 30000       | 25000       | 30000       | 35000  | 30000  | 25000  | 30000  | 35000  | 40000  | 365000  |
| Технічна підтримка проєкту (хостинг, домени, CDN, SSL тощо) |             |             | 500         | 500         | 500         | 500         | 500    | 500    | 500    | 500    | 500    | 500    | 5000    |
| Логістичні витрати                                          |             | 33834       | 34005       | 34005       | 34005       | 34005       | 34005  | 34005  | 34005  | 34005  | 34005  | 34005  | 373884  |
| EBITDA                                                      | -<br>298795 | -<br>100834 | 144639      | 54182       | 32867       | 185754      | 207068 | 1553   | 243383 | 106810 | 128125 | 149439 | 854191  |
| Податки                                                     | 0           | 0           | 57361       | 26243       | 18911       | 71504       | 78836  | 8139   | 91329  | 44348  | 51680  | 59012  | 507364  |
| ПДВ, %                                                      |             |             | 28928       | 10836       | 6573        | 37151       | 41414  | 311    | 48677  | 21362  | 25625  | 29888  | 250764  |
| Податок на прибуток                                         |             |             | 20828       | 7802        | 4733        | 26749       | 29818  | 224    | 35047  | 15381  | 18450  | 21519  | 180550  |
| Податок (відрахування з/п)                                  |             |             | 7605        | 7605        | 7605        | 7605        | 7605   | 7605   | 7605   | 7605   | 7605   | 7605   | 76050   |
| Чистий прибуток (грошовий потік)                            | -<br>298795 | -<br>100834 | 87278       | 27938       | 13956       | 114249      | 128232 | -6586  | 152054 | 62463  | 76445  | 90427  | 346827  |
| Чистий прибуток наращеним підсумком                         | -<br>298795 | -<br>399629 | -<br>312351 | -<br>284412 | -<br>270457 | -<br>156207 | -27975 | -34562 | 117492 | 179955 | 256400 | 346827 |         |

Джерело: розраховано автором

Загалом фінансова модель свідчить про потенціал проєкту. Для обґрунтування економічної доцільності проєкту розраховано ряд показників, зібраних у табл. 3.12.

Таблиця 3.12 – Показники ефективності проєкту

| Назва показника                                           | Значення |
|-----------------------------------------------------------|----------|
| Сума необхідних інвестицій, грн.                          | 399629   |
| Накопичений чистий прибуток за 3 роки, грн.               | 746456   |
| Накопичений чистий прибуток понад вкладених коштів, грн.. | 346827   |
| Рентабельність інвестицій, %                              | 187%     |
| Час окупності проєкту (РВР), років                        | 0,54     |
| Чиста приведена вартість (NPV), грн.                      | 6291     |
| Індекс прибутковості інвестицій (PI)                      | 1,02     |

*Джерело: розраховано автором*

Рентабельність інвестицій становить 187%, що свідчить про високу ефективність вкладених ресурсів. Час окупності проєкту дорівнює 0,54 року, тобто близько 6,5 місяців, що є досить коротким періодом для інноваційного проєкту з елементами цифрового контенту, VR-технологій та освітньої гейміфікації. Такий показник свідчить про швидке повернення інвестованих коштів та високу ліквідність проєкту.

Чиста приведена вартість проєкту становить 6291 грн., що вказує на позитивну різницю між теперішньою вартістю очікуваних грошових потоків та обсягом первинних інвестицій і свідчить про створення доданої вартості та можливість реалізації проєкту з урахуванням середньострокової перспективи. Індекс прибутковості інвестицій дорівнює 1,02 і означає, що на кожен вкладений гривню проєкт генерує 1,02 грн. доходу, що підтверджує базову економічну доцільність моделі. Ефективність проєкту у часі знижується з урахуванням високої ставки дисконтування, зумовленою складною економічною ситуацією в Україні та підвищеними ризиками інвестування.

У цілому наведені показники демонструють високу ефективність проєкту як з точки зору оперативного прибутку, так і з урахуванням вартості грошей у часі. Це дозволяє зробити висновок про економічну доцільність реалізації проєкту.

На основі даних про прибутку і збитки видавництва за останні п'ять років було здійснено на основі середнього коефіцієнту зростання прогноз чистих доходів на наступні три роки без виконання проєкту і з урахуванням реалізації проєкту.

На рис. 3.12 представлена динаміка прибутку без реалізації проєкту.

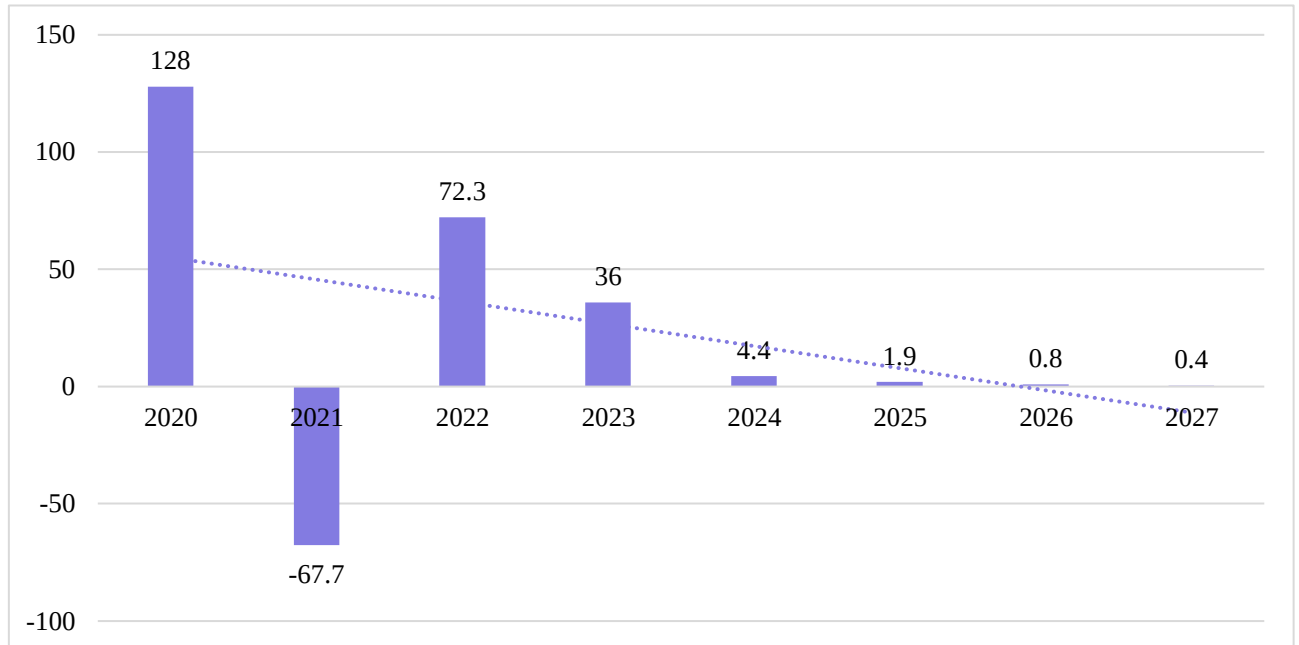


Рисунок 3.12 – Динаміка прибутків видавництва за 2020-2024 рр. і прогноз на 2025-2027 рр., тис. грн.

*Джерело: побудовано автором*

Загальна динаміка прибутків видавництва свідчить про негативну тенденцію: після короткострокового зростання у 2022-2023 роках темпи приросту суттєво сповільнюються, а за прогнозами у 2025-2027 роках прибуток практично нівелюється. Загальна тенденція свідчить про поступове вичерпання потенціалу наявної бізнес-моделі, що обґрунтовує доцільність впровадження інноваційного проєкту для забезпечення стабільного зростання в майбутньому.

На рис. 3.13 представлена динаміка доходів за умови виконання проєкту.

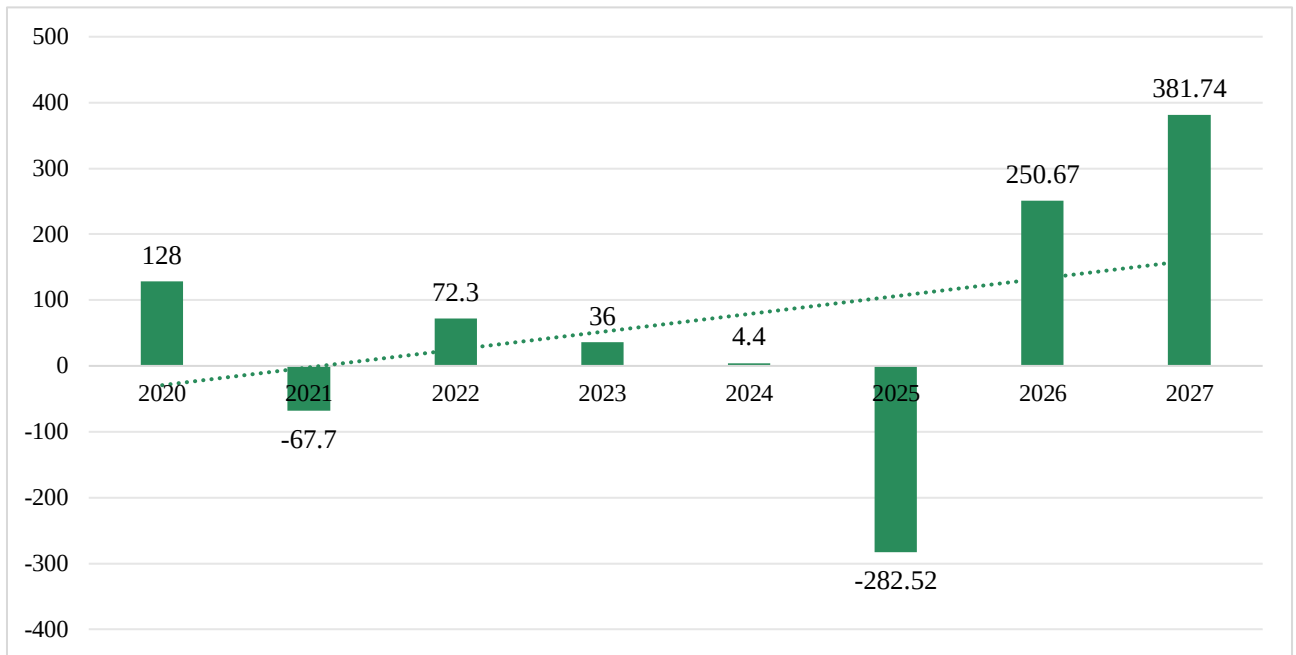


Рисунок 3.13 – Динаміка прибутків видавництва за 2020-2024 рр. і прогноз на 2025-2027 рр. з урахуванням впровадження проєкту у 2025 р., тис. грн.

*Джерело: побудовано автором*

На представленому графіку простежується чітке покращення фінансових результатів видавництва у випадку реалізації проєкту. Незважаючи на те, що у першому прогностному році зафіксовано значний від’ємний грошовий потік, що зумовлено масштабними інвестиціями, подальші роки демонструють суттєве зростання прибутків: у 2026 та 2027 роках прибуток становить відповідно 250,67 тис. грн. та 381,74 тис. грн. Це принципово змінює загальний тренд розвитку підприємства: лінія тренду змінює напрямок і вказує на позитивну динаміку, що свідчить про перспективність і рентабельність інвестування в новий проєкт.

Отже, впровадження проєкту сприятиме зростанню прибутку, що позитивно вплине на рентабельність, ліквідність і оборотність активів, підвищуючи фінансову стійкість підприємства, а це позитивно позначиться на показниках діяльності видавництва, які враховуються в економічну компоненту оцінки рівня сталого розвитку. Спрогнозуємо зміну інтегрального індексу сталого розвитку, для чого проведемо розрахунок коефіцієнтів компонент (табл. 3.13).

Таблиця 3.13 – Розрахунок компонент визначення інтегральної оцінки сталого розвитку ТОВ “ГАМАЗИН” за 2022-2024 рр. і прогноз на 2026-2027 рр.

| Коефіцієнт                                                               | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | 2026 р.      | 2027 р.      | Рекомендоване значення |
|--------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|--------------|--------------|------------------------|
| <b>ПОКАЗНИКИ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ</b>                                   |         |         |         |              |              |                        |
| <b>1. Показники ефективності використання основних засобів (K1)</b>      |         |         |         |              |              |                        |
| Фондовіддача, грн/грн                                                    | 17,93   | 26,91   | 24,50   | 1746,99      | 1849,05      | Зростання              |
| Коефіцієнт рентабельності основних засобів                               | 0,36    | 0,17    | 0,02    | 359,47       | 464,80       | Зростання              |
| <b>2. Показники ефективності використання оборотних коштів (K2)</b>      |         |         |         |              |              |                        |
| Коефіцієнт оборотності оборотних коштів                                  | 1,06    | 1,36    | 1,24    | 110,56       | 126,27       | Зростання              |
| Коефіцієнт мобільності активів                                           | 0,982   | 0,987   | 0,982   | 0,976        | 0,973        | >0,5                   |
| Коефіцієнт покриття (поточної ліквідності)                               | 2,38    | 1,67    | 1,69    | 1,17         | 0,97         | 1–1,5                  |
| Коефіцієнт рентабельності оборотних коштів                               | 0,0211  | 0,0085  | 0,0009  | 22,7498      | 31,7413      | Зростання              |
| <b>3. Показники ефективності використання капіталу (K3)</b>              |         |         |         |              |              |                        |
| Коефіцієнт автономії                                                     | 0,56    | 0,40    | 0,41    | 1,50         | 2,88         | 0,4-0,6                |
| Коефіцієнт фінансової стабільності                                       | 0,59    | 0,41    | 0,42    | 1,50         | 2,88         | 0,7-0,9                |
| Коефіцієнт рентабельності ресурсів                                       | 0,022   | 0,009   | 0,001   | 36,324       | 48,637       | Зростання              |
| Коефіцієнт рентабельності продажу                                        | 0,020   | 0,006   | 0,001   | 0,206        | 0,251        | Зростання              |
| Коефіцієнт ресурсовіддачі                                                | 1,04    | 1,34    | 1,22    | 108,03       | 123,01       | Зростання              |
| <b>4. Показники ефективності використання трудових ресурсів (K4)</b>     |         |         |         |              |              |                        |
| Фінансова продуктивність праці, тис грн/чол.                             | 13,15   | 9,00    | 0,98    | 20821,0<br>3 | 31782,4<br>6 | Зростання              |
| Фондоозброєність, тис грн/чол.                                           | 36,9    | 53,2    | 54,7    | 57,9         | 68,4         | Зростання              |
| <b>5. Показники ефективності використання матеріальних ресурсів (K5)</b> |         |         |         |              |              |                        |
| Матеріаловіддача, грн/грн                                                |         |         |         |              |              | Зростання              |
| Коефіцієнт оборотності запасів                                           | 4,1     | 4,9     | 3,2     | 182,0        | 181,9        | Зростання              |
| <b>ПОКАЗНИКИ СОЦІАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ</b>                                    |         |         |         |              |              |                        |
| Коефіцієнт плинності кадрів (дестабілізатор)                             | 0,82    | 0,50    | 1,00    | 1,00         | 1,00         | Зростання              |
| Коефіцієнт заборгованості з заробітної плати (дестабілізатор)            | 0,9998  | 0,9989  | 0,9987  | 0,9737       | 0,8806       | Зростання              |

*Джерело: розраховано автором на основі [20]*

На основі значень окремих компонент розрахуємо інтегральну оцінку за 2026-2027 рр. (табл. 3.14).

Таблиця 3.14 – Розрахунок інтегральної оцінки сталого розвитку ТОВ “ГАМАЗИН” за 2022-2027 рр.

| Рік                                           | 2022        | 2023        | 2024        | 2026        | 2027        |
|-----------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Виробничо-інфраструктурна компонента (K1)     | 2,53        | 2,13        | 0,66        | 792,46      | 927,06      |
| Операційна компонента (K2)                    | 0,48        | 0,37        | 0,21        | 7,31        | 7,84        |
| Фінансова компонента (K3)                     | 0,17        | 0,10        | 0,04        | 4,49        | 6,60        |
| Людський капітал і трудова стійкість (K4)     | 22,02       | 21,88       | 7,31        | 1098,17     | 1474,20     |
| Матеріально-ресурсна компонента (K5)          | 4,14        | 4,95        | 3,20        | 182,02      | 181,86      |
| Економічна стійкість (Ке)                     | 1,80        | 1,55        | 0,68        | 87,74       | 105,15      |
| Соціальна стійкість (Кс)                      | 0,90        | 0,71        | 1,00        | 0,99        | 0,94        |
| <b>Інтегральний показник сталого розвитку</b> | <b>1,28</b> | <b>1,05</b> | <b>0,82</b> | <b>9,30</b> | <b>9,93</b> |

*Джерело: розраховано автором*

Таким чином за результатами реалізації проєкту очікується позитивна зміна інтегральної оцінки сталого розвитку видавництва з 0,82 у 2024 р. до 9,3 у 2026 р., демонструючи його здатність адаптуватися та забезпечувати стабільність у складних умовах.

### Висновки до розділу 3

У рамках розділу обґрунтовано проєкт створення інтерактивної книги англійською мовою, що поєднує історичний освітній контент із сучасними цифровими інструментами. Детально розглянуто концепцію продукту, ключові компоненти платформи, потенційну аудиторію та канали дистрибуції. Особливу увагу приділено формуванню команди проєкту із залученням фахівців різних галузей – від сценаристів, дизайнерів і педагогів до технічних розробників та маркетологів, що забезпечує міждисциплінарний підхід до реалізації. Складено діаграму Ганта, яка відображає основні етапи, строки виконання та логіку впровадження проєкту. Крім того, проведено фінансово-економічне обґрунтування, зокрема розраховано інвестиційні витрати, показники прибутковості, термін окупності прогноз грошових потоків і зміни значення інтегрального індексу сталого розвитку підприємства. Отримані результати свідчать про високий потенціал проєкту як у фінансовому, так і в стратегічному вимірі. Його реалізація не лише посилить конкурентні позиції

видавництва, а й сприятиме досягненню цілей сталого розвитку через поширення якісної освіти, підтримку культурної спадщини та формування міжнародного діалогу навколо української історії.

## ВИСНОВКИ

Сталий розвиток підприємства – це сучасна актуальна концепція, що передбачає гармонійне поєднання економічного зростання, конкурентоспроможності, екологічної безпеки та соціальної справедливості в умовах динамічного ринкового середовища. Її основою є інтеграція трьох ключових складових: соціуму, господарської діяльності та навколишнього середовища, взаємодія яких забезпечується через раціональне використання економічних ресурсів, впровадження ефективних управлінських механізмів та систем оцінювання результативності. Стратегія сталості має бути комплексною і включати скоординовану взаємодію маркетингових, фінансово-економічних, виробничо-технічних, цифрових, організаційних і кадрових напрямів задля забезпечення довгострокової стійкості бізнесу.

ТОВ «ГАМАЗИН» – видавництво Братів Капранових. Проведений аналіз фінансово-економічної діяльності свідчить про наявність конкурентних переваг у бізнес-моделі підприємства, зокрема в аспекті ціннісної пропозиції, орієнтованої на підтримку українських авторів, акценту на якість літературного контенту та ефективне використання каналів збуту. Стратегія диференціації аудиторії за віковими, жанровими критеріями сприяє адаптації до змін ринку та формуванню стабільної читацької бази.

Підприємство демонструє високу фондівдачу (24,5 грн. доходу з кожної грн. основних засобів) і має достатній рівень поточної ліквідності (1,69 при нормі 1-3), що свідчить про здатність покривати короткострокові зобов'язання. Водночас наявна низка негативних фінансових тенденцій, що можуть стримувати розвиток підприємства. Критичне зниження рентабельності продукції, продажів, активів і власного капіталу до мінімальних значень (0,07–0,22% у 2024 році) вказує на неефективність господарської діяльності. Високий рівень зносу основних засобів (на рівні 70%) обумовлює зростання витрат на підтримку виробничих потужностей. Низькі показники абсолютної ліквідності (0,0028) та зниження коефіцієнта фінансової стійкості (0,42) підтверджують загрозу втрати платоспроможності та залежність від зовнішніх джерел

фінансування. Все це визначає, що видавництво перебуває у стані фінансової напруги.

Аналіз діяльності видавництва у контексті сталого розвитку демонструє його здатність інтегрувати його принципи в організаційну культуру та операційні процеси, що забезпечує соціально орієнтовану і водночас конкурентоспроможну модель функціонування. Завдяки системному підходу, синергії між партнерськими, освітніми, гендерними та екологічними ініціативами, а також превентивному реагуванню на суспільні виклики, видавництво формує стійку екосистему з позитивним мультиплікаційним впливом. Така діяльність свідчить про стратегічне бачення розвитку культури як ключового чинника суспільної трансформації.

Разом з тим, інтегральна оцінка сталого розвитку демонструє негативну тенденцію, скоротившись з 1,28 у 2022 р. до 0,82 у 2024 р., що засвідчує необхідність зміцнення позицій «ГАМАЗИНУ», яка передбачає подолання наявних операційних та фінансових обмежень, впровадження формалізованої політики корпоративної соціальної відповідальності та інституалізації сталих практик. З огляду на обмежені внутрішні ресурси в умовах недостатньої державної підтримки, було визначено, що стратегічним напрямом розвитку має стати активне використання цифрових інструментів, залучення міжнародних грантів та формування партнерських мереж. Такі підходи дозволять видавництву не лише адаптуватися до умов глобалізованого ринку, а й відігравати провідну роль у формуванні культурної політики на національному й міжнародному рівнях.

Запровадження проєкту створення інтерактивної англomовної книги про історію України сприяє формуванню умов сталого розвитку видавництва як у фінансовому, так і в стратегічному вимірах. Його упровадження посилює внесок видавництва у досягнення Цілей сталого розвитку ООН, зокрема цілі 4 “Якісна освіта” через створення інноваційного освітнього продукту, який поєднує історичний контент, цифрові інструменти та доступність для міжнародної аудиторії та цілі 16 “Мир, справедливість та сильні інститути”

завдяки наголосу на об'єктивному висвітленні подій української історії, правовій грамотності та культурній спадщині, що безпосередньо відповідає завданню формування інклюзивних суспільств і підтримки інституційної пам'яті. Завдяки диверсифікації продуктового портфеля та орієнтації на міжнародний ринок, підприємство отримує можливість стабілізувати та зміцнити свою позицію в умовах мінливої кон'юнктури. Інвестиції у цифрові та інноваційні формати сприяють підвищенню конкурентоспроможності, а зростання прибутковості після початкового інвестиційного періоду створює передумови для реінвестування в подальший розвиток, генеруючи загалом 346,8 тис. грн. чистого прибутку за три роки функціонування. Економічна доцільність проєкту підтверджується рентабельністю інвестицій у розмірі 187% та додатною приведеною чистою вартістю проєкту (6291 грн.). У такий спосіб проєкт змінює траєкторію розвитку компанії з фрагментарної до стратегічно вивіреної, забезпечуючи довгострокову стійкість видавничої діяльності, що підтверджується зростанням інтегральної оцінки сталого розвитку з 0,82 у 2024 р. до 9,3 у 2026 р., другому році реалізації проєкту.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Афанасьев Н. В. Управління розвитком підприємства : монографія. Харків : ВД «ИНЖЭК», 2003. 184 с.
2. Ахновська І. О., Душак А. В. Науково-методичні підходи до визначення сутності поняття «розвиток». *Гальчинські читання* : матеріали Міжнар. наук. конф., (Київ, 2 листоп. 2023 р.). Київ, 2023. С. 23–25.
3. Благодійний фонд Ранок-Україна. *Офіційний сайт*. URL: <https://fond.ranok.com.ua/> (дата звернення: 11.02.2025).
4. Большакова А. Держкіно, УКФ та телемарафон: як у бюджеті-2025 зменшили фінансування культури. *Українська правда*. Життя. URL: <https://life.pravda.com.ua/culture/byudzhethet-2025-skilki-koshtiv-vidilili-na-kulturu-304947/> (дата звернення: 13.04.2025).
5. Брати Капранови вступили до лав полку «Азов». *Район Культура*. URL: <https://kultura.rayon.in.ua/news/493265-brati-kafranovi-vstupili-do-lav-polku-azov> (дата звернення: 13.04.2025).
6. Веремко Є. Благодійна допомога видавництва «Ранок» з продажу манги Мацуді Джюко «Привид Києва» у перекладі українською. *Мала Сторінка*. URL: <https://surl.li/jzzmay> (дата звернення: 11.02.2025).
7. Видавництво Зелений Пес. *Офіційний сайт*. URL: <https://greenpes.com/> (дата звернення: 13.04.2025).
8. Войтович Л. Живий дитліт: як оживають книжки завдяки технологіям. *Читомо*. URL: <https://chytomo.com/zhyvyj-dytlit-iaak-ozhyvaiut-knyzhky-zavdiaky-tekhnohohiiam/> (дата звернення: 25.04.2025).
9. ГАМАЗИН. *Yakaboo*. URL: <https://shorturl.at/bABnJ> (дата звернення: 13.04.2025).
10. Георгіаді Н. Г. Розвиток підприємств в умовах активізування міжнародних економічних відносин. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. № 5. URL: [https://reicst.com.ua/pmt/issue/view/issue\\_5\\_2022](https://reicst.com.ua/pmt/issue/view/issue_5_2022) (дата звернення: 08.12.2024).

11. Голобородько А. Ю. Сутність економічного розвитку підприємства. *Проблеми економіки*. 2022. № 4 (54). С. 140–147.
12. Головань Д. Книжковий ринок вже не той. Які зміни сталися, і це потрібно знати. *Читомо*. URL: <https://chytomo.com/knyzhkovyj-rynok-vzhe-ne-toj-iaki-zminy-stalysia-i-tse-potribno-znaty/> (дата звернення: 13.04.2025).
13. Горбаньова В.. Концептуальні положення формування стратегії сталого розвитку підприємств в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-74> (дата звернення: 03.12.2024).
14. Горбач М. Історії, що занурюють глибше, або книжки з доповненою і віртуальною реальностями. *Читомо*. URL: <https://chytomo.com/istorii-shcho-zanuriuiut-hlybshe-abo-knyzhky-z-dopovnenoiu-i-virtualnoiu-realnostiamy/> (дата звернення: 25.04.2025).
15. Горлач П. Помер український письменник Дмитро Капранов. *Суспільне Культура*. URL: <https://suspilne.media/culture/725459-pomer-ukrainskij-pismennik-dmitro-kafranov/> (дата звернення: 13.04.2025).
16. Гранти на переклад для українських видавців. *House of Europe*. URL: <https://houseofeurope.org.ua/opportunity/272> (дата звернення: 25.04.2025).
17. Гранти на переклад. *House of Europe*. URL: <https://houseofeurope.org.ua/grant/translation-grants> (дата звернення: 13.04.2025).
18. Гречко А., Очеретяна О. Дослідження еволюції наукової думки в аспектах визначення сутності поняття «сталий розвиток підприємства». *Підприємництво та інновації*. 2020. № 15. С. 37-41. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/15.6>. (дата звернення: 12.02.2025).
19. Дем'яненко Т. І. Сталий розвиток вітчизняних підприємств в сучасних економічних умовах. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. Т. 31 (70), № 2. С. 185–188. URL: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-2-30>. (дата звернення: 06.02.2025).

20. Деренська Я. М. Інтегральна оцінка ефективності діяльності підприємства. *Актуальні проблеми якості, менеджменту і економіки у фармації і охороні здоров'я* : матеріали І міжнар. наук.-практ. internet-конф. з міжнар. участю. (Харків, 19 трав. 2023 р.). Харків, 2023. С. 27–34.
21. Доставка вантажів з України до Польщі. *DiFFreight*. URL: <https://diffreight.com/napryamok-ukraina-polscha> (дата звернення: 14.05.2025).
22. Друкер П. Виклики для менеджменту XXI століття. КМ-БУКС, 2020. 240 с.
23. ДТЕК. *Офіційний сайт*. URL: <https://dtek.com/> (дата звернення: 11.02.2025).
24. Занора В. О. Розвиток підприємства: сутність, форми, види. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 6 (61). С. 69-78. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev\\_2019\\_6\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2019_6_10). (дата звернення: 28.02.2025).
25. Запасна Л. С. Економічна сутність розвитку підприємства. *Проблеми матеріальної культури – економічні науки*. С. 33-37. URL: <http://www.nbuv.gov.ua>. (дата звернення: 16.03.2025).
26. Зйомка VR відео. *SUN Media Group*. URL: <https://sun.ks.ua/business/> (дата звернення: 12.05.2025).
27. Каталог можливостей. *House of Europe*. URL: [https://houseofeurope.org.ua/opportunities?sort=date&search=&sectors\[\]=1&types\[\]=1&](https://houseofeurope.org.ua/opportunities?sort=date&search=&sectors[]=1&types[]=1&) (дата звернення: 25.04.2025).
28. Книга Мальована історія Незалежності України. *Yakaboo*. URL: <https://www.yakaboo.ua/ua/mal-ovana-istorija-nezalezhnosti-ukraini.html> (дата звернення: 01.05.2025).
29. «Книга-мандрівка. Міста»: у Києві відбулася фінальна презентація проєкту про незламні міста України. *1+1 Media*. URL: <https://media.1plus1.ua/news/kniga-mandrivka-mista-u-kijevi-vidbulasia-finalna-prezentaciia-projektu-pro-nezlamni-mista-ukrayini> (дата звернення: 25.04.2025).
30. Книжкова палата України. *Офіційний сайт*. URL: [http://www.ukrbook.net/statistika\\_.html](http://www.ukrbook.net/statistika_.html) (дата звернення: 13.05.2025).

31. Книжковий інтернет-магазин Наш Формат. *Офіційний сайт*. URL: <https://nashformat.ua/> (дата звернення: 12.05.2025).
32. Коваль О. Книги задля розвитку. П'ять років в Українському інституті книги. 2023. 41 с. URL: <https://ubi.org.ua/uk/organization/reports/general/2023> (дата звернення: 23.04.2025).
33. Костенко І. Не детективи та фантастику. Що читають українці та які книги в топі у молоді. *РБК-Україна*. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/detektiv-ta-fantastiku-shcho-chitayut-ukrayintsi-1737112211.html> (дата звернення: 13.04.2025).
34. Коцан К. В Україні випустять комікси для дітей про Конституцію. *ШоТам*. URL: <https://shotam.info/v-ukraini-vypustiat-komiksy-dlia-ditey-pro-konstytutsiiu/> (дата звернення: 13.04.2025).
35. Кузьміна А., Бойко О. Переклади знову витіснили українських авторів, але не всіх: бестселери-2024. *Читомо*. URL: <https://chytomo.com/pereklady-znovu-vytisnyly-ukrainskykh-avtoriv-ale-ne-vsikh-bestsellery-2024/>. (дата звернення: 12.01.2025).
36. Лазоренко Т. В. Сталий розвиток як основа економічного зростання підприємства. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи* : Міжнар. науково-практ. конф., (Київ, 22 квіт. 2021 р.). Київ, 2021. С. 90–91.
37. Лопушинська О. В. Сутність і напрями розвитку підприємства: теоретичний аспект. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2017. № 5 (84). С. 87–92.
38. М-во культури та інформ. політики України. ЮНЕСКО виділяє \$1,5 млн на цифровізацію культурної спадщини України. *gov.ua Державні сайти України*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/yunesko-vydiliaie-15-mln-na-tsyfrovizatsiiu-kulturnoi-spadshchyny-ukrainy> (дата звернення: 18.04.2025).
39. Момот С. В. Вплив соціальної відповідальності бізнесу на реалізацію принципів сталого розвитку в регіоні. *Збірник наукових праць ЧДТУ. Економічні науки*. 2022. № 64. С. 27–36.

40. Непокупна Т. А., Шевченко Б. О., Долгов В. А. Концепція «творчого руйнування» Й. Шумпетера як методологічна основа формування економічної політики інноваційного розвитку. *Молодий вчений*. 2020. № 12.1 (88.1). С. 35-38. URL: <http://dspace.pnpu.edu.ua/handle/123456789/16384>. (дата звернення: 12.03.2025).
41. Низовець А. Чому електронні книги дешевші на 30%, ніж паперові. Головне про ринок е-книжок в Україні. *LIGA*. URL: <https://life.liga.net/poyasnennya/article/chomu-elektronni-knyhy-deshevshi-na-30-nizh-paperovi-holovne-pro-rynok-e-knyzhok-v-ukraini> (дата звернення: 19.04.2025).
42. Орлова Ю. Книжковий ринок України 2025: що змінилося після трьох років широкомасштабного вторгнення. *LIGA*. URL: <https://www.liga.net/ua/society/opinion/knyzhkovyy-rynok-ukrainy-2025-shcho-zminylosia-pislia-trokh-rokiv-shyrokomashtabnoho-vtorhnennia> (дата звернення: 13.04.2025).
43. Пилипенко С. Стратегічне управління підприємством на засадах концепції сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2020. № 21. С. 79-85. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/33>. (дата звернення: 22.02.2025).
44. Погорєлов Ю. Розвиток підприємства: поняття та види. *Культура народів Причорномор'я*. 2006. № 88. С. 75–81. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/handle/123456789/36617>. (дата звернення: 20.02.2025).
45. Прийма Л. Р., Кулиняк І. Ю. Розвиток підприємства: сутність поняття. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. № 22.10. С. 236–241.
46. Програма "Creative Enterprise Ukraine". *British Council*. URL: <https://www.britishcouncil.org.ua/creativeenterprise> (дата звернення: 25.04.2025).

47. Програма "Культурна спадщина". *Український культурний фонд*. URL: [https://ucf.in.ua/m\\_programs/676e572bde8e956f167211b2](https://ucf.in.ua/m_programs/676e572bde8e956f167211b2) (дата звернення: 25.04.2025).
48. Процай Л., Гібалова Н., Починок Є., Федій О. Сучасні техніки цифрової візуалізації дидактичного контенту математичної, інформатичної та природничої освітніх галузей початкової школи. *Естетика і етика педагогічної дії*. 2022. № 25. С. 221–234.
49. Розвиток. *Академічний тлумачний словник української мови (1970–1980)*. URL: <http://www.sum.in.ua/s/rozvytok>. (дата звернення: 10.02.2025).
50. Сергієнко Р. Р. Стратегічне управління діяльністю підприємства. *Science and technology: problems, prospects and innovations*. 2023. С. 501–503. URL: <https://sci-conf.com.ua/viii-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-science-and-technology-problems-prospects-and-innovations-11-13-05-2023-osaka-yaponiya-arhiv/>. (дата звернення: 23.02.2025).
51. Соціальна відповідальність. *Київстар*. URL: <https://kyivstar.ua/about/responsibility> (дата звернення: 11.02.2025).
52. Словник економічних показників. *AnalizUA*. *Фінансово-господарський аналіз підприємства*. URL: <https://analizua.com/slovník-ekonomichnikh-terminiv> (дата звернення: 02.06.2025).
53. Спектр послуг в сфері авторського права. *Правничий дім «Копірайт»*. URL: <https://kopirait.com.ua/poslugi-kopirait/#business> (дата звернення: 12.05.2025).
54. Сухорукова Г. Український книжковий ринок продовжує зростати: видавництва, ритейл, тренди. *Kyivstar Business Hub*. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/ukrayinskij-knizhkovij-rinok-prodovzhuye-zrostaty-vidavnicztva-ritejl-trendi> (дата звернення: 13.04.2025).
55. Товариство з обмеженою відповідальністю "ГАМАЗИИ". *Clarity Project*. URL: <https://clarity-project.info/edr/30524463> (дата звернення: 13.04.2025).
56. Цілі сталого розвитку. *UNDP*. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/tsili-staloho-rozvytku> (дата звернення: 11.02.2025).

57. Ціни на фулфілмент-послуги. *Fulfillment-Box*. URL: <https://fulfillment-box.com/uk/tsiny/> (дата звернення: 14.05.2025).
58. Шарма А. Чому Phygital – це майбутнє і як QR-коди можуть допомогти? *QRCodeChimp*. URL: <https://uk.qrcodechimp.com/phygital/> (дата звернення: 01.05.2025).
59. Шаульська Л., Перерва П., Кобелєва Т. Дослідження впливу підприємницьких ризиків на сталий розвиток підприємства. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2023. № 3 (181). URL: <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2023.03.02>. (дата звернення: 24.03.2025).
60. Шендерівська Л. П., Карпінська В. В., Шумак З. А. Актуальні види рекламування продукції видавництва (за результатами опитування молоді). *Поліграфія і видавнича справа*. 2020. Вип. 2(80). С. 168-175. URL: [https://web.archive.org/web/20210716150210id\\_/http://pvs.uad.lviv.ua/static/media/2-80/17.pdf](https://web.archive.org/web/20210716150210id_/http://pvs.uad.lviv.ua/static/media/2-80/17.pdf) (дата звернення: 18.05.2025).
61. Шендерівська Л. П., Мельник І. Л. Статистичні дослідження як основа ефективного менеджменту у видавничій галузі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 9. С. 59–65. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=5501&i=10> (дата звернення: 18.05.2025).
62. Шендерівська, Л. П., Гук, О. В., Мохонько, Г. А. Трансформація бізнес-моделей видавництв в умовах війни та пандемії. *Економічний простір*. 2022. Вип. 179. С. 79-85. URL : <https://doi.org/10.32782/2224-6282/179-12> (дата звернення: 15.05.2025).
63. Шуренкова А., Прочуханова О. Аналітичний звіт за результатами всеукраїнського соціологічного дослідження рівня читання дітей та дорослих у 2024 році. Київ : InfoSapiens, 2024. 45 с. URL: <https://www.sapiens.com.ua/ua/publication-single-page?id=329> (дата звернення: 19.04.2025).
64. «Книга. Дія». URL: <https://e-aid.diia.gov.ua/pages/eKnyha.html> (дата звернення: 27.04.2025).

65. 22 серпня в Києві презентують книгу «Я like Україну!» - спільний проект ICTV і братів Капранових. *detector.media*. URL: <https://detector.media/withoutsection/article/117936/2016-08-18-22-serpnya-v-kyievi-prezentuyut-knygu-ya-like-ukrainu-spilnyy-proekt-ictv-i-brativ-krpanovukh/> (дата звернення: 20.04.2025).
66. A.R.E. Book by Generative Hut x Vetro Editions. *generativehut*. URL: [https://generativehut.myshopify.com/products/a-r-e-book-preorder?srsltid=AfmBOoqAuKr1DieUUa\\_cwVugQZHWTw06OAzsTu1J04nBKY0bVOhsB6zi](https://generativehut.myshopify.com/products/a-r-e-book-preorder?srsltid=AfmBOoqAuKr1DieUUa_cwVugQZHWTw06OAzsTu1J04nBKY0bVOhsB6zi) (дата звернення: 08.05.2025).
67. AR Books LibRARY webshop. *Офіційний сайт*. URL: [https://arbookslibrary.co.uk/?srsltid=AfmBOooeY2AJ9y4dALARUw9V7xeZmPn4yPBxE9\\_gyS4tSEM9b0kvMB7l](https://arbookslibrary.co.uk/?srsltid=AfmBOooeY2AJ9y4dALARUw9V7xeZmPn4yPBxE9_gyS4tSEM9b0kvMB7l) (дата звернення: 08.05.2025).
68. Baptista A. See, Think, Do & Care—A Content Focused Business Framework. *Medium*. URL: <https://allanbaptista.medium.com/see-think-do-care-a-content-focused-business-framework-783fc775da8e> (дата звернення: 01.05.2025).
69. Clickable Agency. *Офіційний сайт*. URL: <https://clickable.agency/ua/> (дата звернення: 12.05.2025).
70. Dme Production. *Офіційний сайт*. URL: <https://dme.site-ok.ua/uk/services/360-panoramic-video-shooting/> (дата звернення: 12.05.2025).
71. EU Funding & Tenders Portal. *European Commission*. URL: <https://shorturl.at/tIYip> (дата звернення: 13.04.2025).
72. IR Books. *Library Ideas*. URL: <https://www.libraryideas.com/ir-books> (дата звернення: 08.05.2025).
73. Kingfisher Science Encyclopedia. *Rainbow Resource Center*. URL: [https://www.rainbowresource.com/010198.html?srsltid=AfmBOoqFcGakPN07Ye6afzThb-LK\\_aprx2aegQCv3BCmoCeTRRKX0vx5](https://www.rainbowresource.com/010198.html?srsltid=AfmBOoqFcGakPN07Ye6afzThb-LK_aprx2aegQCv3BCmoCeTRRKX0vx5) (дата звернення: 08.05.2025).

74. KISS & FLY. *Studio 96 Publishing*.  
URL: <https://studio96publishing.com/products/kiss-and-fly?oid=55&affid=99> (дата звернення: 08.05.2025).
75. Mescon M. H. Management. 3rd ed. New York : Harper & Row, 1988. 777 p.
76. Nex Worldwide Express. *ShipNEX*. URL: <https://www.shipnex.com/air-freight/poland> (дата звернення: 14.05.2025).
77. Spring 2019 Children's Announcements. *PublishersWeekly.com*.  
URL: <https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/new-titles/childrens-announcements/article/79166-spring-2019-children-s-announcements-publishers-a-e.html> (дата звернення: 08.05.2025).
78. The Kingfisher Science Encyclopedia. *Amazon.com*.  
URL: <https://shorturl.at/DZssZ> (дата звернення: 08.05.2025).
79. Virtual Reality Discovery Gift Set DK Book - History! *Abacus Brands*.  
URL: [https://www.abacusbrands.com/products/virtual-reality-discovery-gift-set-w-dk-book-history?srsltid=AfmBOorR5fvOVkrjNyljt0Rb698PJfqVv99qZVVkuwwa0UPel\\_hLY4S79](https://www.abacusbrands.com/products/virtual-reality-discovery-gift-set-w-dk-book-history?srsltid=AfmBOorR5fvOVkrjNyljt0Rb698PJfqVv99qZVVkuwwa0UPel_hLY4S79) (дата звернення: 08.05.2025).
80. Yakaboo. *Офіційний сайт*. URL: <https://www.yakaboo.ua/> (дата звернення: 12.05.2025).
81. YouTube канал «імені Т. Г. Шевченка». *YouTube*.  
URL: <https://www.youtube.com/@imtgsh> (дата звернення: 02.06.2025).