

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника

**Факультет управління
Кафедра менеджменту та бізнес-адміністрування**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему: **Стратегічне управління малими та середніми підприємствами в умовах глобалізації**

Виконав: студент II курсу
освітнього рівня «магістр» групи MBA-21
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми «Бізнес-адміністрування»

Довірак Денис Тарасович

Керівник: док. філ. Малишівський Т. В.
Рецензент: к.е.н., доц. Стефінін В. В.

Івано-Франківськ – 2025 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МАЛИМИ ТА СЕРЕДНІМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ.....	7
1.1. Поняття, сутність та особливості стратегічного управління МСП	7
1.2. Вплив глобалізаційних процесів на розвиток і конкурентоспроможність МСП.....	16
1.3. Теоретичні підходи до формування стратегій розвитку підприємств у сучасних умовах.....	23
Висновки до розділу 1.....	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ВИДАВНИЦТВА «НОВА ЗОРЯ».....	31
2.1. Загальна характеристика діяльності Видавництва «Нова Зоря» та його роль у видавничій галузі.....	31
2.2. Оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища видавництва	42
2.3. Аналіз існуючих стратегічних підходів у діяльності підприємства та їх ефективність.....	55
Висновки до розділу 2.....	63
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ВИДАВНИЦТВА «НОВА ЗОРЯ» В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ.....	66
3.1. Використання зарубіжного досвіду стратегічного управління у видавничій сфері.....	66
3.2. Формування конкурентної стратегії розвитку Видавництва «Нова Зоря».....	71
3.3. Запровадження інноваційних технологій та цифрових інструментів у стратегічному управлінні.....	78

Висновки до розділу 3.	83
ВИСНОВКИ	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.	89
ДОДАТКИ	97

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні умови розвитку світової економіки характеризуються високим рівнем глобалізації, що проявляється у зростанні міжнародної конкуренції, активному поширенні інноваційних технологій та посиленні інтеграційних процесів. У цих умовах саме малі та середні підприємства (МСП) відіграють ключову роль у забезпеченні економічного зростання, створенні робочих місць, формуванні конкурентного середовища та підвищенні інноваційного потенціалу країни. Водночас глобалізація створює для них як нові можливості виходу на міжнародні ринки, так і численні виклики, пов'язані з нестабільністю зовнішнього середовища, високими ризиками та потребою швидкої адаптації до змін.

Для забезпечення стійкого розвитку малих і середніх підприємств надзвичайно важливим є впровадження ефективних механізмів стратегічного управління, які дозволяють формувати довгострокові цілі, визначати конкурентні переваги та адаптувати бізнес-моделі до глобальних тенденцій. Недостатня увага до стратегічного менеджменту у малому та середньому бізнесі часто стає причиною низької рентабельності, втрати ринкових позицій і навіть банкрутства підприємств. Особливої актуальності це питання набуває для українських підприємств, які функціонують у складних умовах посткризового відновлення, трансформації національної економіки та інтеграції до європейського економічного простору.

Великий внесок в дослідження питання стратегічного управління здійснили такі зарубіжні і вітчизняні науковці, як: Д. Аакер, М. Амстронг, Р. Акофф, І. Ансофф, П. Друкер, Г. Мінцберг, О. Пасічна, М. Портер, Л. Пельтек, А. Томпсон, В. Швед, А. Чандлер, Л. Чорна та ін. Однак, проблеми пристосування стратегії діяльності вітчизняних підприємств до умов глобалізації залишаються дослідженими недостатньо.

Таким чином, дослідження стратегічного управління малими та середніми підприємствами в умовах глобалізації є актуальним і має важливе практичне

значення. Воно дозволяє виробити науково обґрунтовані підходи до вдосконалення системи управління малими та середніми підприємствами, забезпечити їхню конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішньому ринках, сприяти формуванню гнучких стратегій розвитку, орієнтованих на інновації, цифровізацію та сталий розвиток. Отримані результати можуть бути використані як для підвищення ефективності діяльності конкретних підприємств, так і для формування державної політики підтримки малого та середнього бізнесу в умовах глобалізаційних викликів.

Метою магістерської роботи є розробка теоретико-методологічного підґрунтя та практичних рішень щодо стратегічного управління малими та середніми підприємствами в умовах глобалізації.

Завдання роботи є:

- вивчити поняття, сутність та особливості стратегічного управління МСП;
- визначити вплив глобалізаційних процесів на розвиток і конкурентоспроможність МСП;
- дослідити теоретичні підходи до формування стратегій розвитку підприємств у сучасних умовах;
- здійснити загальну характеристику діяльності Видавництва «Нова Зоря» та його роль у видавничій галузі;
- провести оцінку внутрішнього та зовнішнього середовища видавництва;
- здійснити аналіз існуючих стратегічних підходів у діяльності підприємства та їх ефективність;
- дослідити використання зарубіжного досвіду стратегічного управління у видавничій сфері;
- здійснити формування конкурентної стратегії розвитку Видавництва «Нова Зоря»;
- описати запровадження інноваційних технологій та цифрових інструментів у стратегічному управлінні.

Об’єкт дослідження – система стратегічного управління малими та середніми підприємствами.

Предмет дослідження – теоретико-методичні засади та практичні аспекти щодо стратегічного управління малими та середніми підприємствами в умовах глобалізації.

Методи дослідження. Під час проведення дослідження використовувались прийоми аналізу і синтезу, порівняльний, стратегічний аналіз, графічний метод, табличний тощо.

Наукова новизна роботи полягає в дослідженні стратегічного управління малими та середніми підприємствами на прикладі Видавництва «Нова Зоря», та розробці рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного управління малими та середніми підприємствами в умовах глобалізації.

Інформаційною базою є закони України та інші нормативні акти у сфері проблеми дослідження, а також результати власного дослідження, проведеного на базі Видавництва «Нова Зоря», матеріали інших офіційних джерел та Інтернет ресурсів.

Практичне значення одержаних результатів визначається тим, що результати дослідження можуть бути застосовані у практичній діяльності бізнесу у процесі вдосконалення стратегічного управління малими та середніми підприємствами в умовах глобалізації.

Апробація результатів дослідження. Результати проведеного дослідження доповідались на II Міжнародній науково-практичній конференції «Управління та адміністрування: реалії воєнного стану та перспективи розвитку» в 2025 р., який проведеного на базі Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника.

Структура роботи. Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури, 1 додатку. Загальний обсяг роботи становить 96 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МАЛИМИ ТА СЕРЕДНІМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

1.1. Поняття, сутність та особливості стратегічного управління МСП

Формування місії підприємства, визначення його стратегічних орієнтирів і побудова довгострокової програми розвитку є ключовими чинниками успішної діяльності будь-якої організації, оскільки саме вони створюють підґрунтя для формування та утримання конкурентних переваг. Реалізація цього завдання здійснюється за допомогою стратегічного управління, яке виступає фундаментом подальшого розвитку бізнесу. Для більшості українських підприємств ця концепція відносно нова, адже протягом тривалого періоду основна увага приділялася лише поточному плануванню. Втім, у сучасних умовах зростаючої конкуренції виживання та стабільність організацій значною мірою залежать від ефективності стратегічного управління, яке дозволяє розширювати горизонти управлінських рішень, своєчасно реагувати на виклики зовнішнього середовища й спрямовувати підприємство на виконання його місії. Це підтверджує актуальність наукових досліджень, присвячених стратегічному управлінню, особливо в умовах високої мінливості та турбулентності економічного середовища.

Значний науковий доробок у цій сфері належить як вітчизняним, так і зарубіжним дослідникам, серед яких – І. Ансофф, Х. Віссема, Г.Ю. Гедройц, Б. Карлоф, Л.М. Киш, С. Побігун, С.А. Попов, А.А. Томпсон, В.А. Харченко та інші. Попри численні дослідження, комплексний аналіз особливостей стратегічного управління в сучасних умовах залишається неповним. Тому завданням цієї статті є систематизація теоретичних підходів і узагальнення

практичних аспектів, що визначають сутність стратегічного управління. Швидкоплинні зміни зовнішнього середовища вимагають від керівників підприємств здатності мислити стратегічно, швидко адаптуватися до нових викликів і мати чіткий план досягнення визначених цілей. Для більшості компаній ключовою метою є зростання прибутку, що можливо лише за умов наявності продуманих заходів, спрямованих на отримання і збереження конкурентних переваг. Саме стратегічне управління забезпечує довгострокову орієнтацію діяльності підприємства, дозволяє максимально використовувати його ресурси та потенціал, а також формувати ефективні стратегії розвитку.

Суттєва відмінність стратегічного управління від оперативного полягає у фокусі на майбутніх перспективах. Якщо раніше менеджери здебільшого застосовували методи короткотермінового планування, то з ускладненням ринкового середовища і глобалізаційними процесами виникла потреба у переорієнтації на стратегічні підходи. Цей термін почав активно застосовуватись у 1960–1970-х роках, коли науковці, зокрема І. Ансофф, акцентували увагу на необхідності формування цілей організації, розбудови її взаємовідносин із зовнішнім середовищем та підтримання здатності до адаптації. Стратегія при цьому розглядається як конкретний план дій підприємства на тривалий період (зазвичай від трьох років), що визначає шляхи досягнення основних завдань і місії. Попри численні підходи до трактування поняття «стратегічне управління», його можна визначити як комплексний управлінський інструмент, що дає змогу аналізувати зовнішнє й внутрішнє середовище, формувати бачення розвитку, ставити цілі, реалізовувати стратегії та коригувати дії у разі відхилень.

Основна мета стратегічного управління полягає у створенні та підтриманні довготривалої конкурентоспроможності підприємства. Це досягається завдяки розробці стратегій, що забезпечують створення доданої цінності, а також врахуванню сильних і слабких сторін організації та можливостей і загроз зовнішнього середовища. Високоякісне стратегічне управління є безперервним процесом, який включає планування, реалізацію та моніторинг діяльності підприємства з метою забезпечення його зростання та розвитку. Саме воно

визначає перспективи існування підприємства у довгостроковій перспективі та є невід’ємним чинником успіху бізнесу.

Стратегія завжди формується на чітко визначений часовий проміжок, і у сфері стратегічного управління цей період зазвичай охоплює щонайменше три роки. Варто підкреслити, що останніми роками у науковій літературі з’явилася значна кількість праць, присвячених проблематиці стратегічного управління, де кожен автор пропонує власне тлумачення цього поняття. Саме тому на сьогоднішній день відсутнє єдине загальноприйняте визначення терміна «стратегічне управління підприємством». Систематизація та аналіз наукових підходів дозволили виокремити основні інтерпретації сутності цього поняття, що відображено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Основні наукові підходи щодо сутності поняття «стратегічне управління підприємством»

Автор	Стратегічне управління – це ...
І. Ансофф	«діяльність, пов’язана з визначенням цілей і завдань організації та забезпеченням відносин між організацією і зовнішнім оточенням, що відповідає її внутрішнім можливостям і дозволяє залишатися сприйнятливою до зовнішніх вимог»
Б. Карлоф	«мистецтво та наука формулювання, реалізації та оцінки міжфункціональних рішень, які дозволять організації досягти своїх цілей»
Х. Віссема	«сукупність рішень та дій, які ведуть до розробки ефективної стратегії, яка допомагає досягти корпоративних цілей»
С.А. Попов	«постійне планування, моніторинг, аналіз та оцінка всіх потреб, необхідних організації для досягнення своїх цілей та завдань»
А.А. Томпсон та Дж. Стрікланд	«безперервний процес розвитку компанії, визначення цілей, формування стратегії, здійснення стратегічного плану з оцінкою діяльності, реалізації і корекції стратегій»
Г.Ю. Гедройц	«процес реалізації концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій»

**Джерело: складено на основі [1-8; 13-22].*

Здійснений аналіз підтверджує, що в науковому середовищі існує широкий спектр трактувань, які підкреслюють багатогранність стратегічного управління.

На нашу думку, стратегічне управління доцільно розглядати як ключовий інструмент управління бізнесом, яким користуються менеджери для досягнення поставлених цілей. Його сутність полягає у постійному аналізі внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства та максимально ефективному використанні доступних ресурсів для реалізації визначених стратегічних орієнтирів. У цьому контексті стратегічне управління охоплює формування стратегічного бачення, постановку цілей, розробку та реалізацію стратегій, а також застосування коригувальних дій у випадку виникнення відхилень.

Стратегічне управління можна визначити як безперервний процес, що передбачає оцінку та контроль бізнесу і галузей, у яких функціонує компанія, вивчення дій конкурентів, визначення цілей та стратегій задля задоволення потреб усіх зацікавлених сторін. Крім того, важливою складовою є регулярний перегляд результатів реалізації стратегій: з'ясування, чи досягнуто головної мети, чи потрібна корекція або навіть формування нових стратегій з урахуванням змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі [9].

Основною метою стратегічного управління виступає досягнення стабільної конкурентоспроможності підприємства. Цього можна досягти шляхом формування та впровадження таких стратегій, які створюють для компанії додану цінність. Стратегічне управління концентрується на оцінці можливостей і загроз, враховує сильні й слабкі сторони підприємства та розробляє шляхи його розвитку, зростання і розширення. Якісно організований процес стратегічного управління має вирішальне значення для довгострокового успіху бізнесу. Він охоплює формування бізнес-стратегії з чітко визначеними цілями, побудову планів їх досягнення, координацію дій персоналу відповідно до стратегічних орієнтирів та раціональний розподіл необхідних ресурсів [5].

Водночас стратегічне управління потребує постійного аналізу внутрішніх процесів і процедур у межах організації, а також зовнішніх факторів, які можуть впливати на її функціонування. Це зумовлює потребу у створенні дієвої системи управління на рівні найвищого менеджменту, яка спрямовує програми розвитку та ключові управлінські рішення. Практика стратегічного управління може бути

успішно використана підприємствами будь-якого розміру та у різних сферах діяльності. Її впровадження дозволяє оцінити поточний стан компанії, визначити напрями подальшого розвитку, реалізувати стратегії та відслідковувати результати їх виконання.

Стратегічне управління має як фінансові, так і нефінансові переваги. Воно допомагає організації та її керівництву системно мислити, планувати майбутнє, задавати чіткий напрямок розвитку. На відміну від одноразових стратегічних планів, ефективне стратегічне управління передбачає постійний процес планування, моніторингу та контролю, що сприяє підвищенню операційної ефективності, зростанню ринкової частки та прибутковості [4].

Водночас стратегічне управління є складним і багатоступеневим процесом. Його реалізація включає низку послідовних етапів, які схематично представлені на рис. 1.1. Основу цих етапів становить систематичний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. Саме цей етап є визначальним, оскільки результати аналізу безпосередньо впливають на подальші рішення топ-менеджменту. Для його проведення найчастіше застосовуються інструменти PEST- та SWOT-аналізу, які вважаються базовими у практиці стратегічного управління. Отримані результати дозволяють узагальнити інформацію про стан середовища та на цій основі приймати управлінські рішення [31; 74].

Крім цього, важливим інструментом стратегічного управління є система збалансованих показників, яка забезпечує комплексну оцінку діяльності підприємства за ключовими напрямками: фінансами, внутрішніми бізнес-процесами, маркетингом та управлінням персоналом. Далі, спираючись на результати аналізу середовища, визначається місія підприємства та стратегічні цілі, на досягнення яких орієнтуватиметься вся його подальша діяльність. Важливо формувати цілі різних рівнів – фінансові, економічні, виробничі, соціальні, маркетингові, інноваційні, а також визначати систему контролюючих показників, що дозволить об'єктивно оцінювати рівень досягнення поставлених завдань.

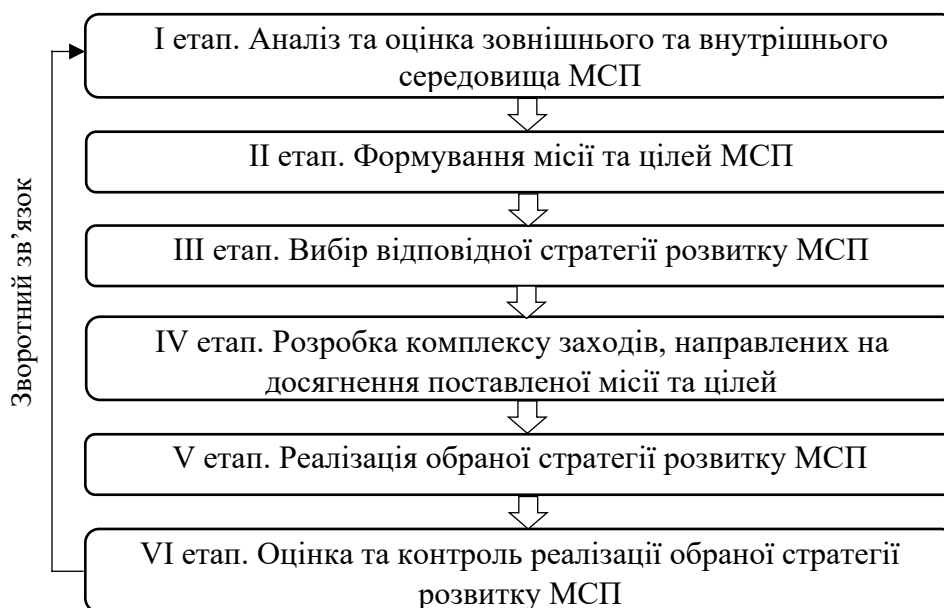


Рис. 1.1. Процес стратегічного управління МСП

**Джерело: складено на основі [1; 3; 6–7]*

На третьому етапі стратегічного управління керівництво підприємства визначає таку стратегію, яка дозволить досягти поставлених цілей і водночас відповідатиме реаліям зовнішнього та внутрішнього середовища. Слід зазначити, що різновидів стратегій існує досить багато, а їх вибір здійснюється за допомогою певних методів, приклади яких подані на рис. 1.2. Усі ці методи базуються на врахуванні факторів середовища функціонування підприємства, а тому забезпечують можливість сформулювати найбільш доцільну стратегію розвитку. Кожен метод має як позитивні сторони, так і обмеження, тому у сучасній управлінській практиці доцільним вважається застосування одразу кількох підходів до обґрунтування стратегії. Це дозволяє знизити негативний вплив недоліків окремих методів за рахунок переваг інших та отримати більш об'єктивні результати аналізу. Володіння сучасними методами стратегічного планування є важливою передумовою успішного управління підприємством.

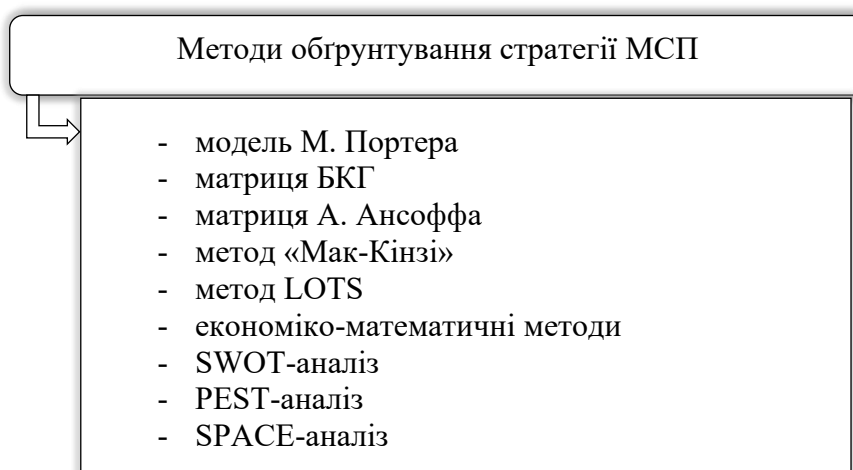


Рис. 1.2. Методи обґрунтування стратегії МСП

**Джерело: складено на основі [1; 8]*

Серед інноваційних підходів варто відзначити економіко-математичні методи, що ґрунтуються на визначенні взаємозв'язків між різними показниками та прогнозуванні тенденцій їх змін. Проте їх використання дещо обмежене, оскільки потребує від аналітиків спеціальних знань, умінь працювати із програмним забезпеченням, а також зважає винятково на статистичні дані. Відомо, що статистичні закономірності не завжди відтворюються у майбутньому [6].

На наступному етапі у межах вибраної стратегії розробляється комплекс конкретних заходів, спрямованих на досягнення визначених цілей і реалізацію місії підприємства. До таких заходів можуть належати: створення та запуск офіційного веб-сайту, упровадження ресурсозберігаючих технологій, виробництво нових видів продукції, розширення штату працівників, відкриття нових представництв тощо.

П'ятий етап стратегічного управління передбачає практичну реалізацію обраної стратегії. На цьому етапі визначається коло відповідальних осіб, розподіляються функції та обов'язки, складається бюджет, розподіляються необхідні ресурси для виконання визначених завдань [4].

Завершальний етап полягає у здійсненні контролю та оцінки реалізації обраної стратегії розвитку підприємства. Це необхідно для того, щоб

керівництво вчасно виявляло можливі відхилення від запланованих результатів, могло оцінити проміжні підсумки та вживати коригувальні заходи, спрямовані на поліпшення ситуації. Важливо, щоб протягом усього процесу стратегічного управління проводився аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища. Залежно від змін у цих умовах повинні вноситися відповідні корективи у стратегію. Успішність стратегічного управління безпосередньо визначається здатністю підприємства швидко реагувати на виклики з боку зовнішнього середовища.

Завдання стратегічного управління полягає у забезпеченні такої взаємодії організації з її середовищем, яка б підтримувала потенціал підприємства на рівні, достатньому для досягнення його цілей, а також забезпечувала б можливість довгострокового функціонування та розвитку. Таким чином, стратегічне управління виступає гарантом стійкого успіху компанії на ринку, а його ефективна реалізація суттєво підвищує шанси підприємства на досягнення конкурентних переваг. На рис. 1.3 подано ключові переваги, які отримує компанія внаслідок упровадження системи стратегічного управління.

Підсумовуючи, можна зазначити, що стратегічне управління є комплексною концепцією, яка поєднує цілеспрямовані та інтегровані підходи до функціонування підприємства. Воно дає можливість формувати стратегічні цілі розвитку, співвідносити їх із наявними можливостями компанії та забезпечувати узгодженість цих цілей із процесами розробки й реалізації стратегії. Основу стратегічного управління становить так званий «стратегічний набір», що охоплює сукупність бізнесових, організаційних та соціальних напрямів діяльності. Його ключовими завданнями є визначення місії, постановка цілей і стратегії, а також формування та реалізація системи планів як інструментів досягнення стратегічних орієнтирів і підвищення ефективності функціонування підприємства.

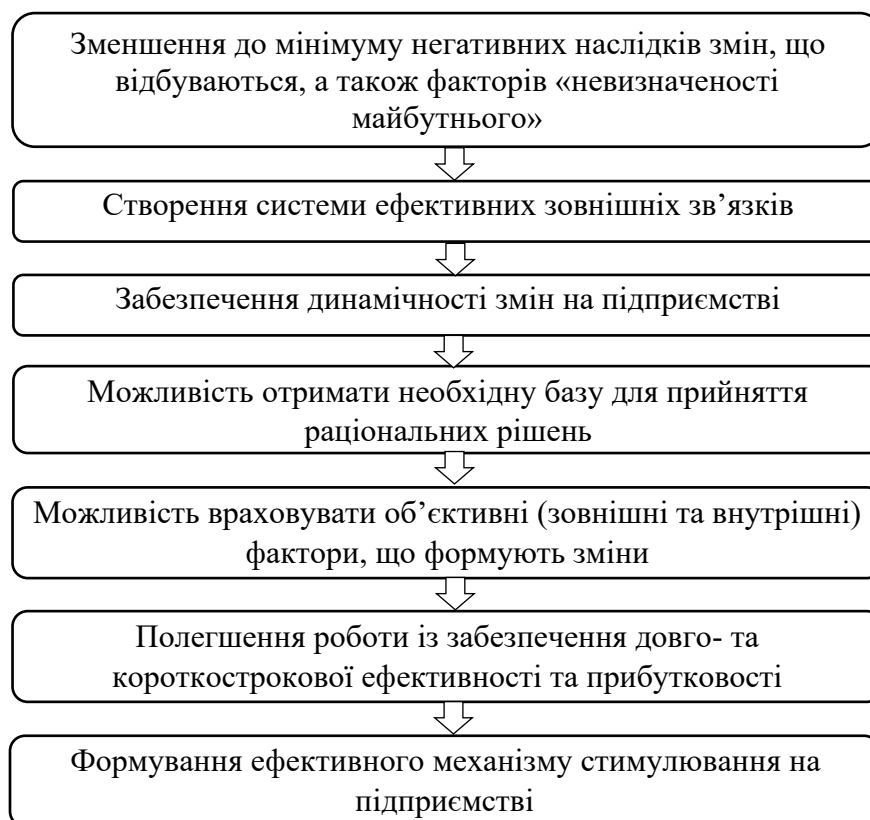


Рис. 1.3. Основні переваги, які отримує підприємство в результаті застосування стратегічного управління

**Джерело: узагальнено на основі [3; 7–8]*

У сучасних мінливих умовах господарювання ключовим чинником розвитку підприємства виступає стратегічне управління. Під цим поняттям розуміють процес визначення місії організації, формування довгострокових цілей та комплексу заходів, спрямованих на їх досягнення. Завдяки стратегічному управлінню підприємство має змогу постійно відстежувати зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі й відповідно коригувати свою діяльність для підвищення результативності функціонування. Цілком справедливо стратегічне управління вважають одним із ключових інструментів забезпечення довготривалого успіху компанії. Відсутність орієнтації на стратегічний підхід позбавляє підприємства можливості швидко реагувати на виклики сучасності та досягати масштабних цілей. Проведений аналіз показав, що однією з найважливіших умов ефективності стратегічного управління є

здатність застосовувати різні методи обґрунтування стратегій. Саме розкриттю цього аспекту й буде присвячено подальші дослідження.

1.2. Вплив глобалізаційних процесів на розвиток і конкурентоспроможність МСП

У сучасному глобалізованому економічному середовищі малі та середні підприємства (МСП) стикаються з безпрецедентними викликами та водночас отримують нові можливості, що виникають під впливом інтенсивних процесів глобалізації. Світове господарство швидко трансформується: на це впливають технологічні революції, цифрова трансформація та зростання міжнародної конкуренції. У таких умовах для МСП необхідним стає впровадження сучасних підходів до стратегічного управління, адже глобалізаційні процеси змінюють традиційні бізнес-моделі та формують складну систему взаємозв'язків між підприємцями з різних країн.

МСП змушені діяти в умовах динамічного міжнародного ринку, який характеризується високою невизначеністю, швидкими технологічними змінами та посиленням конкуренції. За таких обставин стратегічне управління перестає бути лише засобом довгострокового планування та стає ключовим механізмом забезпечення стійкого розвитку й конкурентоспроможності. Військова агресія російської федерації проти України додатково ускладнила ситуацію, спричинивши руйнування налагоджених міжнародних зв'язків та усталених економічних відносин, що посилює потребу у формуванні гнучких стратегій для малих і середніх підприємств.

Ключовою рисою сучасного стратегічного управління МСП є здатність швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Це потребує розвитку нових управлінських компетенцій, впровадження інноваційних методів управління, цифрових інструментів, а також застосування випереджальних підходів до стратегічного планування. У глобалізованому конкурентному

середовищі успіх малих і середніх підприємств залежить від уміння інтегруватися у міжнародні партнерські мережі, ефективно використовувати глобальні переваги та водночас створювати власні унікальні ніші.

Стратегічне управління для МСП має забезпечувати не лише пристосування до глобальних викликів, але й активне формування нових можливостей розвитку – вихід на нові ринки, освоєння сучасних бізнес-моделей, впровадження інновацій та розширення партнерських зв'язків.

Проблематика стратегічного управління в умовах глобалізації вже стала предметом численних досліджень зарубіжних і вітчизняних науковців (А. Роуз, Д. Шендел, К. Хаттен, Г. Джонсон, К. Скулз, Дж. Пірс, Р. Робінсон, І. Ансофф, В. Просалова, Є. Смольянінова, Є. Бєлий, І. Романова та ін.). Водночас актуальним залишається завдання адаптації теоретичних напрацювань до специфіки саме малих і середніх підприємств, які відчують як переваги, так і ризики глобалізації.

Відкритість економічних кордонів і інтеграція України у світове господарство значно посилюють вплив глобалізаційних процесів на діяльність МСП. З одного боку, вони відкривають нові перспективи для доступу до технологій, інвестицій і міжнародних партнерств, з іншого – загострюють конкуренцію, вимагають адаптації до різних регуляторних та культурних особливостей, а також підвищують залежність від коливань глобальних ринків.

Наслідки глобалізації для малих і середніх підприємств наведено у табл. 1.2. Отже, глобалізація одночасно створює для малих і середніх підприємств як нові можливості, так і суттєві виклики. Для збереження конкурентоспроможності та сталого розвитку МСП мають активно впроваджувати інновації, модернізувати бізнес-моделі та вдосконалювати систему стратегічного управління, що дозволить не лише пристосуватися до глобальних змін, але й використати їх як ресурс для довгострокового зростання.

Таблиця 1.2

Наслідки глобалізації для МСП

Аспект	Позитивні наслідки	Негативні наслідки
1	2	3
Ринки збуту	Вихід на міжнародні ринки, розширення цільової аудиторії	Зростання конкуренції з боку великих транснаціональних компаній
Технології	Доступ до сучасних технологій та інноваційних рішень	Необхідність значних інвестицій у цифровізацію та автоматизацію
Фінанси	Можливість залучення іноземних інвестицій та грантів	Валютні ризики та залежність від світової економічної кон'юнктури
Кадровий потенціал	Доступ до міжнародного ринку праці, обмін досвідом	Відтік кваліфікованих кадрів за кордон («brain drain»)
Маркетинг	Використання глобальних маркетингових платформ та соціальних мереж	Необхідність адаптації до культурних і мовних особливостей споживачів
Постачання та логістика	Розширення можливостей вибору постачальників і партнерів	Залежність від міжнародних логістичних ланцюгів, ризики їхніх збоїв
Конкурентоспроможність	Підвищення якості продукції та послуг завдяки конкуренції	Ризик втрати позицій через сильний тиск глобальних гравців
Розвиток підприємництва	Поширення кращих світових практик управління та бізнес-моделей	Загроза уніфікації, зменшення локальної специфіки бізнесу

**Джерело: узагальнено на основі [19-30].*

Стратегічне управління виступає фундаментальним інструментом забезпечення сталого розвитку підприємств у сучасних динамічних умовах. Для малих та середніх підприємств (МСП), які часто мають обмежені фінансові, кадрові та інституційні ресурси, його значення зростає в умовах глобалізаційних процесів, що створюють як нові можливості, так і загрози. Процес стратегічного управління охоплює низку взаємопов'язаних етапів, кожен з яких відіграє ключову роль у формуванні конкурентоспроможності та довгостроковій ефективності діяльності (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Процес стратегічного управління МСП в умовах глобалізації

Етап	Завдання	Ключові активності	Особливості для МСП в умовах глобалізації
1	2	3	4
1. Формулювання місії та бачення	Визначення місії, цінностей, довгострокового бачення	Обговорення зі стейкхолдерами, аналіз ринкових тенденцій	Необхідно враховувати глобальні тренди, культурні особливості ринків, де планується діяти
2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища	SWOT, PEST, аналіз конкурентів, ресурсів	Збір даних, оцінка можливостей та загроз	Особливо важливо слідкувати за технологічними змінами, регуляторними бар'єрами, валютними ризиками
3. Вибір стратегічного напрямку / стратегії	Розробка альтернатив, оцінка варіантів, вибір стратегії	Використання методів стратегічного вибору (портфельні моделі, матриці, сценарії)	Для МСП часто оптимально комбінувати кілька методів, враховувати обмежені ресурси
4. Розробка плану заходів (стратегічне планування)	Деталізація дій, розподіл ресурсів, встановлення KPI	Планування проєктів, бюджетування, призначення відповідальних	План має бути гнучким, із можливістю корекцій в умовах непередбачуваних змін
5. Реалізація стратегії	Виконання затвердженого плану, контроль впровадження	Координація дій, контроль виконання, мотивація персоналу	МСП мають швидше реагувати на зворотний зв'язок, уникати бюрократії
6. Оцінка та контроль	Моніторинг результатів, аналіз відхилень, коригування стратегії	Порівняння з KPI, аналіз причин невідповідностей, внесення змін	Важливо швидко адаптуватися до змін ринку, коригувати стратегії в гнучкому режимі
7. Перегляд і оновлення стратегії	Ревізія стратегії з урахуванням нових даних	Перегляд місії, цілей, стратегічного напрямку відповідно до змін	У глобальному середовищі цей етап може бути частішим – не раз на кілька років, а оперативно

**Джерело: узагальнено на основі [36-45].*

Першим етапом стратегічного управління є визначення місії, стратегічного бачення та системи цінностей підприємства. Місія виступає своєрідним

орієнтиром, що визначає призначення організації, її роль на ринку та цінність для суспільства. Для МСП у глобалізованому середовищі місія має враховувати не лише локальний контекст, а й міжнародні тенденції, інтереси партнерів та очікування споживачів. Бачення визначає довгострокову перспективу розвитку, окреслює ідеальний стан, до якого прагне підприємство. Чітке формулювання цих елементів створює основу для наступних етапів стратегічного управління.

На другому етапі здійснюється комплексна діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища. Зовнішнє середовище оцінюється за допомогою таких інструментів, як PEST-аналіз та аналіз конкурентного ринку. Це дозволяє виявити політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, що можуть вплинути на розвиток підприємства. Водночас SWOT-аналіз допомагає узагальнити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства і співвіднести їх з ринковими можливостями та загрозами. Для МСП особливо важливим є врахування таких глобалізаційних викликів, як доступність міжнародних ринків, зміна поведінки споживачів, швидкі технологічні інновації та жорстка конкуренція з боку транснаціональних корпорацій.

Результати попереднього аналізу стають підґрунтям для вибору оптимальної стратегії розвитку. Підприємство формує альтернативні сценарії, порівнює їхню ефективність і зупиняється на тих, що відповідають його ресурсному потенціалу та ринковим перспективам. Для МСП стратегічними альтернативами можуть бути: стратегія диференціації (створення унікальних продуктів чи послуг), стратегія фокусування на вузьких сегментах ринку, або стратегія партнерства з більшими компаніями для виходу на глобальні ринки. Особливістю цього етапу є необхідність врахування високої динамічності глобального середовища, що змушує підприємства орієнтуватися на гнучкі та адаптивні стратегії [31].

Обраний напрям розвитку деталізується у вигляді планів заходів, що передбачають конкретні кроки, розподіл ресурсів та встановлення ключових показників ефективності (KPI). Для МСП стратегічний план має бути реалістичним, враховувати обмеженість фінансів та можливості залучення

інвестицій. Важливим є визначення відповідальних осіб та часових рамок реалізації завдань. У глобалізованому середовищі ефективність стратегічного планування зростає завдяки використанню сучасних цифрових інструментів: CRM-систем, аналітичних платформ, технологій бізнес-інтелекту.

П'ятий етап передбачає практичне втілення визначених стратегічних заходів. Це найбільш відповідальна частина процесу, що потребує чіткої координації, ефективного управління персоналом та налагодженої комунікації. Для МСП у глобалізаційних умовах ключовими аспектами є швидкість реагування на зміни, мобільність та відсутність зайвої бюрократії. Гнучкі організаційні структури дозволяють швидше впроваджувати інновації, укласти міжнародні партнерства та адаптувати бізнес-моделі.

На цьому етапі проводиться регулярний моніторинг результатів, аналіз відхилень від запланованих показників та коригування заходів у разі потреби. Для МСП особливо важливо використовувати індикатори, які реально відображають рівень конкурентоспроможності: обсяг продажів, частка ринку, рівень задоволеності клієнтів, продуктивність праці. Систематичний контроль дозволяє своєчасно виявляти помилки та мінімізувати ризики [55].

Завершальним етапом є періодичне оновлення стратегічних підходів з урахуванням змін у зовнішньому середовищі та внутрішньому потенціалі підприємства. Якщо у традиційних умовах цей процес відбувається кожні кілька років, то в умовах глобалізації оновлення стратегії має бути гнучким і регулярним. Для МСП це означає необхідність постійного пошуку нових можливостей, залучення інновацій, виходу на міжнародні ринки та адаптації до нових вимог споживачів.

Таким чином, процес стратегічного управління діяльністю малих і середніх підприємств в умовах глобалізації є безперервним циклом, що включає формування місії та бачення, аналіз середовища, вибір та реалізацію стратегії, контроль і коригування. Його ефективність безпосередньо залежить від здатності МСП гнучко реагувати на глобальні зміни, використовувати сучасні технології та орієнтуватися на довгострокові конкурентні переваги.

У підсумку проведеного дослідження слід зазначити, що в умовах глобалізації стратегічне управління підприємствами набуває особливої ваги та відзначається підвищеною складністю, адже вимагає врахування широкого спектра факторів міжнародного бізнес-середовища. Результати аналізу підтверджують, що ефективне управління можливе лише за умови комплексного підходу, який охоплює всі рівні організаційної структури та забезпечує здатність до оперативного реагування на виклики і можливості глобального ринку.

Ключовим аспектом є досягнення балансу між стандартизацією бізнес-процесів на глобальному рівні та їх пристосуванням до особливостей окремих національних і регіональних ринків. Дослідження доводить, що результативність стратегічного управління в умовах глобальної економіки потребує розвиненої системи планування, налагоджених механізмів контролю, а також гнучкого коригування обраних стратегій відповідно до динаміки середовища [38].

За умов зростання глобальної конкуренції та швидких технологічних трансформацій підприємства повинні розвивати здатність до стратегічної гнучкості та інноваційності. Це означає не лише постійне відстеження змін міжнародного бізнес-середовища та їх прогнозування, а й формування організаційної культури, зорієнтованої на навчання, розвиток і безперервне вдосконалення.

Окремої уваги потребує інтеграція принципів сталого розвитку в загальну стратегію підприємства. Це передбачає поєднання економічних, соціальних та екологічних цілей, що відповідає сучасним вимогам глобального бізнес-простору та забезпечує довгострокову конкурентоспроможність.

1.3. Теоретичні підходи до формування стратегій розвитку підприємств у сучасних умовах

У сучасному глобалізованому економічному просторі стратегічний розвиток підприємств виступає ключовим чинником їхньої

конкурентоспроможності та довгострокового функціонування. Постійне зростання динаміки зовнішнього середовища, інтенсивність конкуренції, швидкий розвиток інформаційних технологій та цифровізація бізнес-процесів зумовлюють необхідність переосмислення традиційних підходів до формування стратегій. В умовах зростаючої невизначеності та нестабільності підприємства повинні не лише орієнтуватися на досягнення короткострокових цілей, а й забезпечувати адаптивність та стійкість своїх бізнес-моделей у довгостроковій перспективі.

Теоретичні підходи до розробки стратегій розвитку підприємств еволюціонували від класичних моделей стратегічного планування до сучасних концепцій, що акцентують увагу на гнучкості, інноваційності та інтеграції принципів сталого розвитку. Якщо традиційні школи стратегічного управління зосереджувалися переважно на аналізі зовнішнього середовища та визначенні конкурентних переваг, то сучасні підходи охоплюють комплексне поєднання економічних, соціальних і екологічних чинників.

Особливої актуальності набуває пошук балансу між глобальною стандартизацією та локальною адаптацією бізнес-процесів, що відображено у багатьох сучасних моделях стратегічного управління. Це дає змогу підприємствам поєднувати ефекти масштабності та синергії з урахуванням специфічних потреб окремих ринків [62].

Таким чином, вивчення теоретичних підходів до формування стратегій розвитку підприємств у сучасних умовах дозволяє визначити найбільш ефективні управлінські інструменти, адаптовані до викликів глобалізації, технологічних змін та підвищених вимог до сталості економічного зростання.

Теоретичні підходи до формування стратегій розвитку підприємств у сучасних умовах можна представити як еволюцію стратегічного управління – від класичних моделей XX століття до сучасних концепцій, що враховують глобалізацію, цифровізацію та сталий розвиток, а саме [47-59; 78-82]:

1. Класичний (раціональний) підхід (представники І. Ансофф, А. Чендлер, М. Портер), в основі – стратегія як результат раціонального планування та

аналітичних процедур. Основна увага приділяється аналізу зовнішнього середовища (галузі, конкуренції, ринкових можливостей) та визначенню конкурентних переваг. Приклади моделей: SWOT-аналіз, модель «п'яти сил Портера», матриці БКГ і GE/McKinsey.

2. Еволюційний підхід (представники Г. Мінцберг, Дж. Куїнн), наголос робиться на тому, що стратегія формується поступово, у процесі діяльності, як реакція на зміни середовища. Стратегічне управління трактується не як разовий акт планування, а як безперервний процес навчання організації. Виникає поняття «emergent strategy» – стратегія, що формується спонтанно під впливом обставин.

3. Ресурсно-орієнтований підхід (представники Б. Вернерфельт, Д. Барні), головним джерелом конкурентних переваг є внутрішні ресурси та компетенції підприємства, а не лише зовнішнє середовище. Виділяються VRIO-критерії (цінність, рідкість, імітованість, організація). У сучасних умовах цей підхід трансформувався в концепцію динамічних здібностей, що акцентує увагу на гнучкості, здатності до змін та інновацій.

4. Інституційний підхід орієнтується на залежність стратегій від інституційного середовища: законодавства, культурних норм, міжнародних стандартів, неформальних правил гри. Підприємство сприймається як «вбудоване» у ширшу систему соціальних та економічних інститутів. В умовах глобалізації цей підхід особливо важливий через необхідність врахування локальних правил різних країн.

5. Стейкхолдерський підхід розглядає підприємство як систему відносин з різними зацікавленими сторонами: акціонерами, працівниками, клієнтами, громадами, державою. Стратегія формується не лише для забезпечення прибутку, а й для задоволення інтересів ключових груп. Цей підхід є основою концепції корпоративної соціальної відповідальності (КСВ).

6. Підхід сталого розвитку орієнтується на інтеграцію економічних, соціальних та екологічних цілей у стратегію підприємства. Відповідає принципам ESG (Environmental, Social, Governance). Передбачає довгострокову

конкурентоспроможність завдяки екологічній безпеці, соціальній відповідальності та ефективному корпоративному управлінню.

7. Цифровий та інноваційний підхід сформувався під впливом цифровізації, розвитку Industry 4.0, big data, штучного інтелекту. У центрі – стратегія цифрової трансформації, використання інноваційних бізнес-моделей (наприклад, платформні екосистеми). Передбачає створення гнучких, адаптивних і швидко масштабованих стратегій.

На сьогоднішній день не має єдиної класифікації стратегій підприємств, однак найбільш популярна наведена на рис. 1.4.

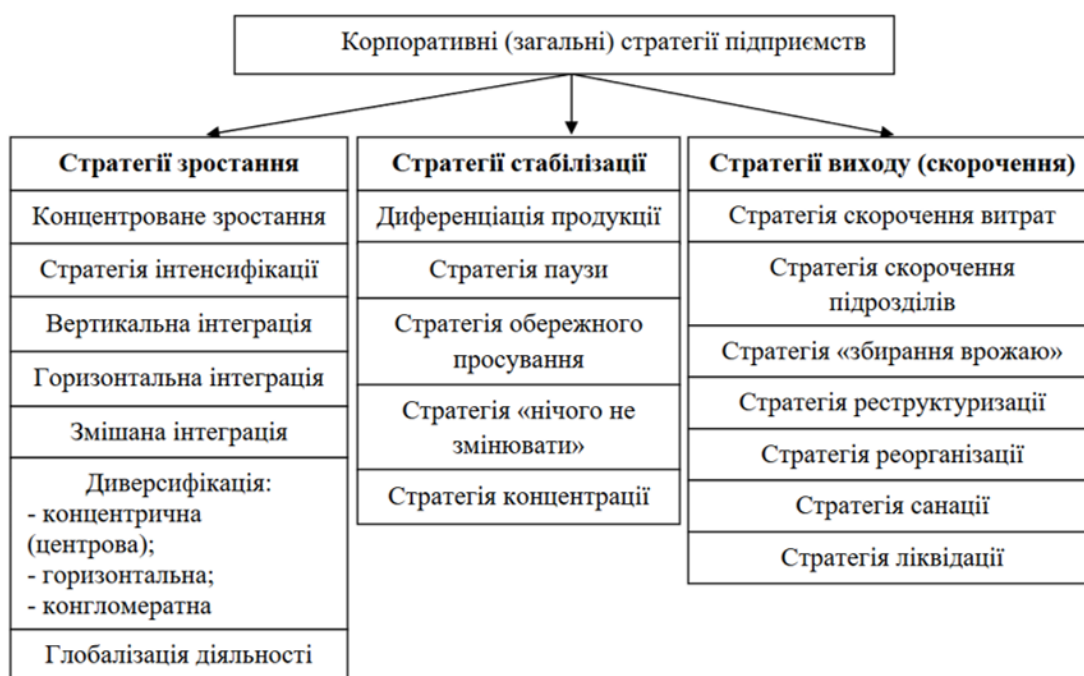


Рис. 1.4. Загальні стратегії підприємств

**Джерело: складено за [6]*

Таким чином, теоретичні підходи до формування стратегій розвитку підприємств пройшли шлях від класичного стратегічного планування до інтеграції ресурсної бази, динамічних здібностей, інституційних чинників, інтересів стейкхолдерів, принципів сталого розвитку та цифрової трансформації. Сучасні підприємства, формуючи свої стратегії, змушені комбінувати ці підходи, обираючи оптимальний баланс залежно від галузевої специфіки, ресурсних можливостей та глобальних викликів.

Варто відмітити, що у сучасних умовах глобалізації стратегічне управління діяльністю підприємств потребує врахування одночасно двох ключових вимірів: рівня глобальної інтеграції та ступеня локальної чутливості. Саме на перетині цих параметрів ґрунтується модель Бартлетта-Гошалла, яка дозволяє визначити оптимальний тип міжнародної стратегії підприємства.

За класичною концепцією, матриця Бартлетта-Гошалла передбачає чотири базові стратегічні орієнтації: міжнародну, регіональну (мультидомашню), глобальну та транснаціональну. Кожна з них відображає різний баланс між необхідністю централізації управлінських рішень і стандартизації процесів, з одного боку, та потребою адаптації до специфіки локальних ринків – з іншого.

Застосування цієї моделі до малих і середніх підприємств має свою специфіку. На відміну від великих корпорацій, МСП зазвичай обмежені у фінансових і кадрових ресурсах, що впливає на їхню здатність забезпечувати одночасно високий рівень глобальної інтеграції та глибоку локальну адаптацію. Водночас саме гнучкість та оперативність у прийнятті рішень дозволяють цій категорії бізнесу ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища, що робить використання матриці Бартлетта-Гошалла надзвичайно актуальним для формування їхніх стратегій (табл. 1.4).

У контексті діяльності МСП можна виокремити такі стратегічні підходи:

Міжнародна (модульна) стратегія – характеризується низьким рівнем локальної чутливості та невисоким рівнем глобальної інтеграції. Підприємство у цьому випадку зосереджується на експорті продукції чи послуг із мінімальною адаптацією до особливостей закордонних ринків. Централізація управління залишається високою, а витрати на локальну модифікацію продукції є мінімальними.

Таблиця 1.4

Матриця адаптована для МСП

	Низька локальна чутливість	Висока локальна чутливість
Низька глобальна інтеграція	Модульна / міжнародна стратегія. МСП експортує чи працює за межами однієї ринки, але мінімально пристосовується до місцевих умов. Централізація, стандартизація продукції для кількох ринків.	Сегментна / регіональна стратегія. МСП адаптує продукцію або послуги під особливості кожного ринку, високий ступінь децентралізації.
Висока глобальна інтеграція	Стратегія стандартизації / глобального масштабу. Сильна координація між ринками, стандартизація процесів, централізоване управління ресурсами	Транснаціональна стратегія для МСП. Поєднання централізованого контролю з локальною гнучкістю, враження синергії між місцевими підрозділами

**Джерело: узагальнено на основі [77].*

Регіональна (сегментна) стратегія – поєднує високу чутливість до місцевих умов із низьким рівнем інтеграції. Для малих і середніх підприємств це означає орієнтацію на адаптацію продукції чи маркетингових інструментів під конкретні ринки. У такій моделі місцеві підрозділи отримують більшу автономію, тоді як роль центрального офісу зводиться до загальної координації.

Глобальна стратегія стандартизації – відповідає високій глобальній інтеграції та низькій локальній чутливості. Для МСП цей варіант менш типовий, проте можливий у випадку, коли продукція має універсальний характер і не потребує значних модифікацій. Централізація управління, закупівель та виробничих процесів дозволяє підприємству досягати економії від масштабу.

Транснаціональна стратегія – поєднує високий рівень інтеграції з високим рівнем локальної адаптації. Це найбільш складна, але водночас найбільш перспективна стратегія для МСП, які прагнуть розвивати конкурентні переваги завдяки одночасному використанню централізованих ресурсів і локальної експертизи. У такій моделі зберігається координація ключових бізнес-процесів, але водночас забезпечується гнучкість та швидка реакція на зміни у конкретних країнах чи регіонах.

Отже, матриця Бартлетта-Гошалла може слугувати ефективним аналітичним інструментом для малих і середніх підприємств, що планують розширення своєї діяльності на міжнародних ринках. Вибір конкретної стратегії залежить від ресурсних можливостей підприємства, галузевої специфіки, вимог локальних споживачів та динаміки конкурентного середовища. Для українських МСП, які лише формують досвід міжнародної діяльності, доцільним є поступовий перехід від міжнародної чи регіональної моделі до транснаціональної, що дозволить поєднати переваги стандартизації та адаптації у глобалізованій економіці.

Таким чином можемо підсумувати, що аналіз теоретичних підходів до формування стратегій розвитку підприємств засвідчує їх еволюційний характер та поступове розширення предметного поля стратегічного управління. Класичні школи, орієнтовані на планування й пошук конкурентних переваг через аналіз зовнішнього середовища, стали підґрунтям для подальшого розвитку ресурсно-орієнтованого та еволюційного підходів, які враховують унікальні внутрішні можливості підприємства та динаміку його взаємодії з ринком.

Сучасні умови господарювання зумовили появу нових концепцій, серед яких інституційний, стейкхолдерський, підхід сталого розвитку та цифровий підхід. Вони відображають ускладнення бізнес-середовища та необхідність інтеграції економічних, соціальних, екологічних і технологічних чинників у процес стратегічного управління.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що жоден із підходів не є універсальним. Ефективне формування стратегій розвитку підприємств у сучасних умовах потребує комплексного та комбінованого застосування різних концепцій, що дозволяє враховувати специфіку внутрішніх ресурсів, особливості галузевого середовища, вимоги стейкхолдерів та глобальні виклики. Такий інтегрований підхід сприяє досягненню стратегічної гнучкості, інноваційності та довгострокової конкурентоспроможності підприємств.

Висновки до розділу 1

Таким чином, за підсумками розділу 1 «Теоретико-методологічні основи стратегічного управління малими та середніми підприємствами в умовах глобалізації» вивчено поняття, сутність та особливості стратегічного управління МСП, визначено вплив глобалізаційних процесів на розвиток і конкурентоспроможність МСП, розкрито теоретичні підходи до формування стратегій розвитку підприємств у сучасних умовах.

Досліджено, що ключовим чинником розвитку підприємства виступає стратегічне управління. Під цим поняттям розуміють процес визначення місії організації, формування довгострокових цілей та комплексу заходів, спрямованих на їх досягнення. Завдяки стратегічному управлінню підприємство має змогу постійно відстежувати зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі й відповідно коригувати свою діяльність для підвищення результативності функціонування. Проведений аналіз показав, що однією з найважливіших умов ефективності стратегічного управління є здатність застосовувати різні методи обґрунтування стратегій.

За умов зростання глобальної конкуренції та швидких технологічних трансформацій підприємства повинні розвивати здатність до стратегічної гнучкості та інноваційності. Це означає не лише постійне відстеження змін міжнародного бізнес-середовища та їх прогнозування, а й формування організаційної культури, зорієнтованої на навчання, розвиток і безперервне вдосконалення. Особливої уваги потребує інтеграція принципів сталого розвитку в загальну стратегію підприємства. Це передбачає поєднання економічних, соціальних та екологічних цілей, що відповідає сучасним вимогам глобального бізнес-простору та забезпечує довгострокову конкурентоспроможність.

Аналіз теоретичних підходів до формування стратегій розвитку підприємств засвідчує їх еволюційний характер та поступове розширення предметного поля стратегічного управління. Класичні школи, орієнтовані на планування й пошук конкурентних переваг через аналіз зовнішнього

середовища, стали підґрунтям для подальшого розвитку ресурсно-орієнтованого та еволюційного підходів, які враховують унікальні внутрішні можливості підприємства та динаміку його взаємодії з ринком.

Сучасні умови господарювання зумовили появу нових концепцій, серед яких інституційний, стейкхолдерський, підхід сталого розвитку та цифровий підхід. Вони відображають ускладнення бізнес-середовища та необхідність інтеграції економічних, соціальних, екологічних і технологічних чинників у процес стратегічного управління.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ВИДАВНИЦТВА «НОВА ЗОРЯ»

2.1. Загальна характеристика діяльності Видавництва «Нова Зоря» та його роль у видавничій галузі

Видавництво «Нова Зоря» засноване в 1995 році в Івано-Франківську на базі однойменного часопису Івано-Франківської архієпархії Української Греко-Католицької Церкви. Воно є єдиним видавничо-поліграфічним комплексом, який підготував та видав понад 1000 найменувань книг. Приблизно третина з них присвячена релігійній тематиці, а решта охоплює історико-краєзнавчу, художню, мистецьку та науково-популярну літературу.

Окрім видавничої діяльності, «Нова Зоря» редагує та випускає щотижневу газету «Нова зоря», відновлену в березні 1991 року. Видавництво активно співпрацювало з відомими особистостями, такими як владика Софрон Мудрий, Іван Козовик, Дмитро Степовик, Степан Пушик, Василь Грабовецький та Іван Климишин. Ця співпраця сприяє євангелізації, катехизації та духовно-естетичному вихованню читачів в Україні.

«Нова Зоря» – офіційне видання Івано-Франківської Митрополії УГКЦ, україномовна християнська газета, яка виходить в Івано-Франківську. Газета висвітлює життя Церкви, її історії, а також українське культурне життя. Виходить щотижня [9-12].

Крім того, «Нова Зоря» надає послуги друку та дизайну, що включають друк різноманітної продукції та дизайн і макетування. Це дозволяє видавництву пропонувати комплексні поліграфічні послуги для своїх клієнтів.

Видавництво «Нова Зоря» зареєстрована за юридичною адресою Україна, Івано-Франківська обл., місто Івано-Франківськ, площа Міцкевича, буд 5. Код

ЄДРПОУ 13641226. Розташування видавництва на Google Карті наведено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Розташування видавництва «Нова Зоря» на Google Карті

**Джерело: [9].*

Основний вид діяльності: 58.13 Видання газет. Інші види діяльності: 18.12 Друкування іншої продукції, 46.49 Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення, 47.51 Роздрібна торгівля текстильними товарами в спеціалізованих магазинах.

Коротка інформація про видавництво «Нова Зоря» наведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Коротка інформація про видавництво «Нова Зоря»

Показник	Характеристика
1	2
Повне найменування юридичної особи	ВИДАВНИЦТВО НОВА ЗОРЯ ІВАНО-ФРАНКІВСЬКОЇ АРХІЄПАРХІЇ УКРАЇНСЬКОЇ ГРЕКО-КАТОЛИЦЬКОЇ ЦЕРКВИ
Скорочена назва	Видавництво «Нова Зоря»
Дата реєстрації	23.12.1996
Уповноважені особи	Стефурак Іван Федорович (керівник), Війтишин Володимир Іванович (12.10.2016, підписант)
Організаційно-правова форма	Приватна організація (установа, заклад)
Види діяльності	Основний: 58.13 Видання газет, Інші: 18.12 Друкування іншої продукції, 46.49 Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення, 47.51 Роздрібна торгівля текстильними товарами в спеціалізованих магазинах

**Джерело: [9-12].*

Юридична адреса видавництва: м. Івано-Франківськ, пл. Міцкевича, 5. Станом на 2023 рік, директором є о. Іван Стефурак, а кількість працівників становить 31 особу.

Газета заснована у м. Львові 1926 р. Виходила у Галичині до 1939 р. Це був католицький тижневик, фінансований двома єпископами: Станиславівським – Григорієм Хомишиним і Перемишльським – Йосафатом Коциловським.

Першим головним редактором був о. Теодосій Галушинський, ректор греко-католицької духовної семінарії у Львові й ігумен Львівського Василянського монастиря, а в майбутньому – архімандрит Василянського Чину [9-12].

Головним редактором з 1928 до 1939 року був письменник, публіцист, громадський діяч Осип Назарук. У 1939 році радянська влада закрила часопис. Він відновився у 50-их роках минулого століття в Чикаго (США) як єпархіальна газета і виходив до 1980 років.

Приклад газети «Нова Зоря» 1930 р. наведено на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Приклад газети «Нова Зоря» 1930 р.

*Джерело: [9-12].

На початку 1990-их владики Софрон Дмитерко ЧСВВ вирішив відновити часопис з історичною назвою «Нова Зоря».

Перший номер відновленого часопису був приурочений поверненню в Україну Глави УГКЦ Мирослава-Івана Любачівського. Він вийшов 7 січня 1991 року.

Перші наклади «Нової Зорі» становили дві тисячі примірників. Колектив газети очолив випускник філологічного факультету Чернівецького державного університету ім. Юрія Федьковича Ігор Пелехатий. У 1995 році він став директором видавництва «Нова Зоря», а 1999-го – рукоположений у священничий сан.

13 вересня 2016 року декретом Митрополита Володимира Війтишина головним редактором часопису «Нова Зоря» був призначений о. Йосафат Бойко зі Згромадження Воплченого Слова, настоятель парафії Святих Кирила та Методія та Синкел у справах монашества Івано-Франківської Архієпархії УГКЦ.

19 квітня 2018 р. було оприлюднено Декрет Митрополита і Архієпископа Івано-Франківського Кир Володимира Війтишина, згідно з яким головним редактором газети та директором видавництва «Нова Зоря» призначено о. Івана Стефурака [9-12].

Статутний фонд компанії видавництва «Нова Зоря» становить 1 150 000,00 грн. [2;3]. Історія змін реєстраційної інформації наведена у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Історія змін реєстраційної інформації

Дата	Тип зміни	Старі дані	Нові дані
1	2	3	4
11.06.2024	Види діяльності	18.12; 41.20; 46.49; 47.51; 47.61; 47.71; 47.78; 58.13; 60.10	18.12; 41.20; 46.49; 47.51; 47.61; 47.71; 47.78; 58.13; 60.10; 63.99; 68.20
29.02.2024	Статутний капітал	500 000 грн	1 150 000 грн
07.02.2022	Статутний капітал	1 000 грн	500 000 грн
10.01.2021	Статутний капітал	119 946 грн	1 000 грн
10.01.2021	Адреса	76018, Івано-Франківська обл., місто Івано-Франківськ, ПЛОЩА МІЦКЕВИЧА, будинок 5	Україна, 76018, Івано-Франківська обл., місто Івано-Франківськ, ПЛОЩА МІЦКЕВИЧА, будинок 5
21.02.2020	Статутний капітал	1 000 грн	119 946 грн
20.12.2019	Контактна інформація	+380342527348; +380952466251;	+380342527348; +380952466251

*Джерело: [9-12].

Після 15-річного перебування в Італії отець Іван Стефурак повернувся до праці в Івано-Франківську. В Римі він закінчив студії та захистив кандидатську дисертацію із суспільних комунікацій і журналістики при Папському Салезіанському Університеті.

З 2009 року виконував служіння секретаря Апостольського візитатора для українців греко-католиків в Італії та Іспанії Владики Діонісія Ляховича, а з 2013-го року також поєднував посаду головного редактора християнського часопису українців в Італії «До Світла».

Видавництво «Нова Зоря» має власний офіційний сайт, який наведено на рис. 2.3.

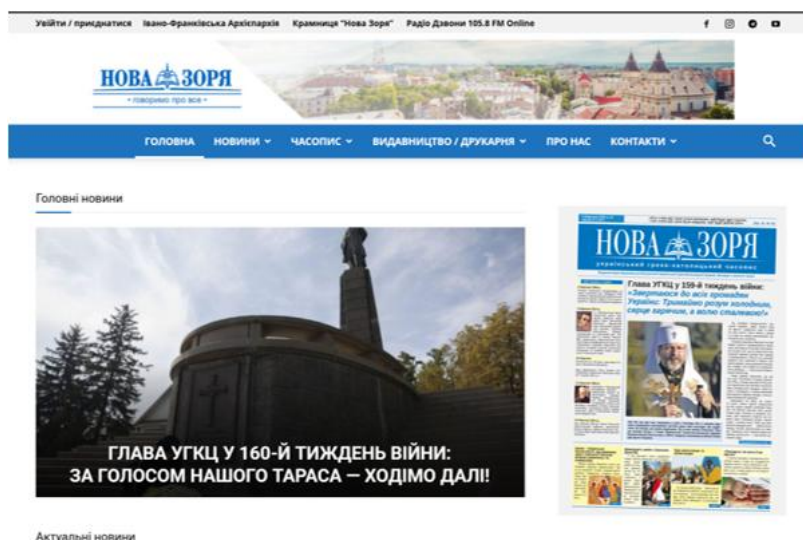


Рис. 2.3. Офіційний сайт видавництва «Нова Зоря»

** Джерело: [9].*

Видавництво також має власний логотип. Він складається із напису «НОВА ЗОРЯ» синього кольору на білому тлі і містить символ зірки, який вписаний у книжку (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Логотип видавництва «Нова Зоря»

** Джерело: [9].*

Реклама видавництва «Нова Зоря», що демонструю надання послуг з ксерокопій, розробки дизайну та верстки книг, дизайн та друк буклетів, візитівок, флаєрів, різних видів палітурних робіт (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Реклама видавництва «Нова Зоря»

** Джерело: [9].*

Як зазначалося у програмних статтях газети з а 1928 р., редакція газети поставила перед собою завдання: поширювати ідеї УХО; інформувати суспільство про поточні питання, які стосувались українського життя та світового католицького руху; будити релігійну свідомість громадян; поширювати і захищати католицький світогляд; боротись з більшовизмом, сектантством та критикою Католицької Церкви; співпрацювати з українськими установами у національному інформуванні широких кіл українського населення; підтримувати розвиток освіти; сприяти проведенню реформи суспільних відносин; захищати народні права, установи; допомагати політичним партіям виборювати для українського народу свободу та самостійність; поглиблювати, підтримувати, захищати католицький погляд на релігійні, політичні, суспільні, культурні, просвітні, економічні питання; відстоювати авторитет церковної влади, Папи римського, греко-католицьких єпископів.

Видавництво «Нова Зоря» активно використовує соціальні мережі для поширення інформацію про функціонування видавництва, зокрема у Facebook, Telegram, YouTube (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Видавництво «Нова Зоря» у соціальних мережах

Лого соціальної мережі	Соціальна мережа	Покликання на сторінку в соціальних мережах
	Facebook	https://www.facebook.com/NovaZoriaMedia/
	Telegram	https://t.me/NovaZoryaNews
	YouTube	https://www.youtube.com/channel/UCz9D_cflccQ_He8de6xliWg

*Джерело: [9].

На даний час колектив редакції невтомно трудиться, щоб часопис, тираж якого невпинно зростає, був і надалі духовно-просвітницьким, патріотичним, щоб відкривав серця людей для молитви, милосердя, любові до ближнього та роздумів про сенс життя.

Згідно з рішенням Синоду Єпископів Івано-Франківської Митрополії, який відбувся 30-31 травня 2018 р. в м. Івано-Франківськ, газеті «Нова Зоря» надано статус офіційного видання Івано-Франківської Митрополії.

Головною метою видавництва «Нова Зоря» є видання та поширення друкованої продукції релігійного, культурного, історико-краєзнавчого та освітнього спрямування, сприяння духовному розвитку суспільства та підтримка української національної ідентичності.

Основні завдання видавництва:

1. Видання релігійної літератури – катехизація, євангелізація, підтримка духовної освіти.
2. Популяризація історичної та культурної спадщини України – випуск історичних, науково-популярних і краєзнавчих книг.
3. Випуск художньої та дитячої літератури – літературне виховання молодого покоління.
4. Видання періодичної преси – публікація газети «Нова Зоря», яка висвітлює актуальні суспільно-релігійні події.
5. Співпраця з церковними та культурними організаціями – об'єднання зусиль для розвитку духовного життя.
6. Друк рекламної та інформаційної продукції – буклети, брошури, календарі, листівки тощо.
7. Розвиток електронного контенту – створення аудіокниг, електронних видань.
8. Підтримка молодих авторів – допомога у виданні творів нових письменників.
9. Модернізація видавничих процесів – використання сучасних технологій друку та верстки.
10. Розширення дистрибуції – співпраця з книжковими магазинами та онлайн-платформами.

Організаційна підсистема видавництва охоплює структуру управління, функціональний розподіл обов'язків, планування та контроль за видавничою

діяльністю. Ефективне управління цією підсистемою забезпечує стабільність роботи та розвиток видавництва [9-12].

Зв'язки між пов'язаним особами видавництва наведено на рис. 2.5.

1. Організаційна структура видавництва: видавництво має ієрархічну систему управління, де ключову роль відіграє директор (о. Іван Стефурак). Основні підрозділи:

- редакційний відділ – займається підготовкою контенту, редагуванням та коректурою;
- відділ дизайну та верстки – відповідає за створення макетів і оформлення видань;
- поліграфічний відділ – виконує друкарські роботи;
- відділ маркетингу та продажів – просування продукції та реалізація через власний сайт і партнерів;
- адміністративний відділ – забезпечує фінансову та кадрову підтримку.

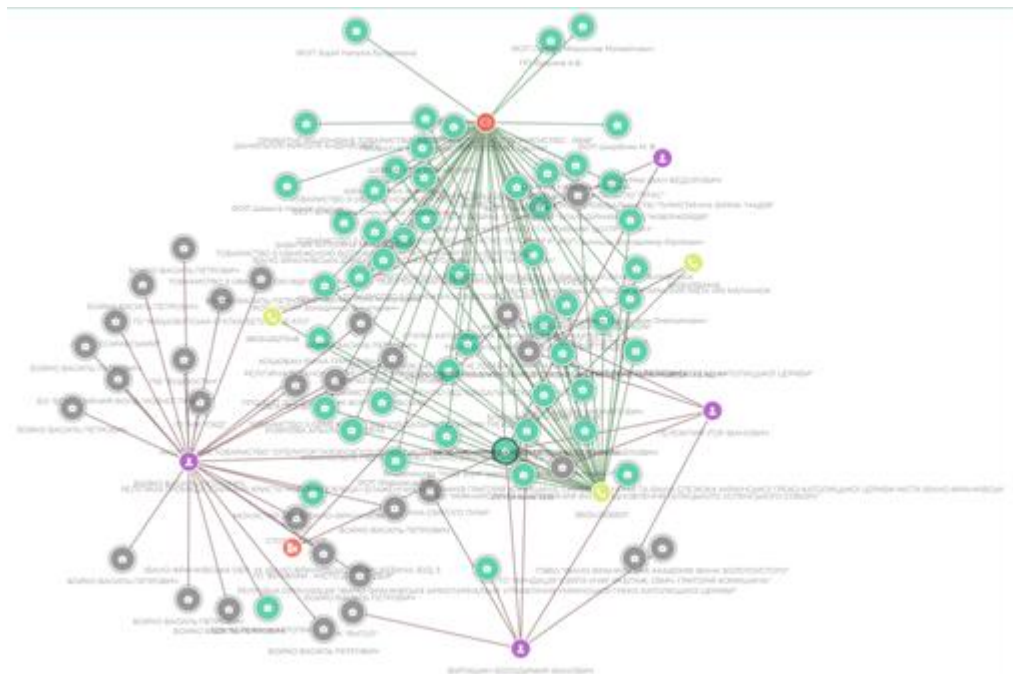


Рис. 2.6. Зв'язки між пов'язаним особами видавництва «Нова Зоря»

**Джерело: [23].*

Видавництво характеризується матричною організаційною структурою, тобто для організації будь-якого заходу формуються певні робочі групи. Особливістю матричних структур є те, що у їх структурі передбачаються певні типові компоненти, які за будовою, а також лінійними і функціональними зв'язками з іншими компонентами дублюються. Так, якщо побудова матричної організаційної структури управління здійснюється за видами реалізованих проектів, то загальне керівництво конструкторськими, технологічними, матеріально-технічними, фінансовими та іншими аспектами усіх виконуваних проектів відбуватиметься за відповідними лінійними вертикалями. Тобто, один раз розробивши алгоритм побудови певної компоненти організаційної структури управління організацією, в подальшому його можна використовувати для дублювання таких інших аналогічних компонентів, що сприятиме економії часу і коштів, а отже, виникненню ефекту синергії [9].

2. Планування діяльності. Довгострокове планування – стратегічний розвиток, розширення асортименту. Короткострокове планування – видавничий календар, маркетингові кампанії. Гнучке планування – можливість адаптації до змін ринку та читацьких вподобань.

3. Управління персоналом:

- набір професійних редакторів, коректорів, дизайнерів;
- підвищення кваліфікації через тренінги та семінари;
- впровадження системи мотивації для ефективної роботи.

4. Логістика та дистрибуція:

- використання власного каналу продажів (сайт «Нова Зоря»);
- співпраця з онлайн-магазинами (Yakaboo, Книгарня «Є»);
- організація роздрібного продажу через партнерські мережі.

5. Контроль та оцінка ефективності:

- регулярний аналіз продажів та читацького попиту;
- моніторинг ефективності рекламних кампаній;
- впровадження нових технологій для оптимізації роботи.

Ефективне управління організаційною підсистемою допомагає видавництву «Нова Зоря» розвиватися, адаптуватися до сучасних умов ринку та забезпечувати якісний продукт для читачів.

Видавництво характеризується демократичним стилем управління. Демократичний (колегіальний) стиль заснований на децентралізації влади керівником. При прийнятті рішень він консультиється з підлеглими, дає колегам можливість брати участь у їх виробленні. Підлеглі отримують достатньо інформації, щоб мати уявлення про перспективи своєї роботи. За такого стилю практикується делегування функцій і повноважень від керівника до підлеглих. Ініціатива з боку підлеглих стимулюється [9-12].

Організаційна структура видавництва «Нова Зоря» має ієрархічну організаційну структуру, що включає кілька основних відділів:

1. Керівництво:

- директор видавництва (о. Іван Стефурак) – загальне управління, стратегічне планування;
- головний редактор – відповідає за зміст видань, літературну політику;
- фінансовий директор – контролює фінансову діяльність і бюджети.

2. Редакційний відділ:

- редактори – літературна правка, робота з авторами;
- коректори – перевірка текстів на помилки;
- журналісти (для газети «Нова Зоря») – написання статей, новин.

3. Відділ дизайну та верстки:

- дизайнери – оформлення книг, макетування;
- верстальники – підготовка видань до друку.

4. Поліграфічний відділ:

- технічний персонал – безпосереднє друкування продукції;
- контроль якості – перевірка готової продукції.

5. Відділ маркетингу та збуту:

- менеджери з продажу – реалізація продукції, робота з партнерами;
- спеціалісти з реклами – просування видавництва, соціальні мережі.

6. Адміністративний відділ:

- юристи – супровід угод, правові питання;
- HR-менеджер – управління персоналом.

Ця структура дозволяє видавництву «Нова Зоря» ефективно функціонувати, забезпечуючи якісну видавничу діяльність та розширення свого впливу на ринку.

Основні завдання організаційної структури видавництва:

- поділ праці, відповідно до посадових обов'язків;
- визначення ролей і взаємин;
- визначення каналів взаємозв'язку.

Процес прийняття управлінського рішення у видавництві відбувається за такою схемою:

1. Визначення проблемної ситуації (виявлення самої ситуації, взаємозв'язок з іншими сторонами діяльності, охоплення проблеми, зміст та особливості, ключові суперечності, цілі рішення).

2. Аналіз проблемної ситуації (інформаційний аналіз; виявлення прихованих параметрів; визначення обмежуючих факторів, що породжують проблему; формулювання основних вимог до вирішення).

3. Формулювання альтернатив (пошук, виявлення, генерація можливих виходів).

4. Оцінка альтернатив за критеріями (багатоаспектний розгляд плюсів і мінусів альтернатив з урахуванням динамічності середовища).

5. Вибір альтернативи (прийняття рішення, яке максимізує доходи і мінімізує витрати).

6. Реалізація рішення.

7. Контроль або зворотний зв'язок.

Діяльність директора видавництва поєднується з його роботою по вихованню підлеглих, між ними зміцнюється почуття довіри і поваги, що сприяє створенню атмосфери взаємної довіри і співробітництва. І як наслідок,

працівники повною мірою усвідомлюють свою значущість і відповідальність у вирішенні завдань, що стоять перед колективом.

2.2. Оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища видавництва

За результатами аналізу наукової літератури встановлено, що стратегічний аналіз є важливим етапом процесу планування, що передусь розробці цілей, стратегії та політики організації, посідає важливе місце у національному менеджменті, який у багатьох організаціях України, на жаль, має низьку результативність, вимагає проведення суттєвих змін і вдосконалення.

На думку М. Л. Сапельнікової «стратегічне управління являє собою управління організацією, що опирається на людський потенціал, орієнтує діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання та своєчасні зміни, що відповідають виклику з боку оточення та дають змогу досягати конкурентних переваг, що в результаті забезпечує стабільне функціонування та розвиток організації, досягнення її цілей в довгостроковій перспективі» [53, с. 54].

Як стверджують З. Є. Шершньова та С. В. Оборська, «стратегічне управління являє собою реалізацію концепції, в якій поєднуються цільовий й інтегральний підходи до діяльності організації, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) організації і приводити їх у відповідність за рахунок формування і реалізації системи стратегії» [68, с. 121].

Зауважимо, що комплексний стратегічний аналіз середовища функціонування організації передбачає здійснення аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів впливу на ефективність її діяльності, а також формулювання відповідних висновків. Одним з найбільш розповсюджених методів загального аналізу середовища є SWOT-аналіз. Основна ідея SWOT-аналізу полягає в розгляді зовнішніх та внутрішніх стратегічних факторів, що впливають на

діяльність організації, та формування на цій основі стратегічних альтернатив, що враховують різні поєднання стратегічних чинників. Важливою частиною SWOT-аналізу є не тільки оцінка сильних та слабких сторін організації, його можливостей та загроз, але також і висновки про необхідність проведення тих чи інших стратегічних змін [31; 74].

На основі проведеного SWOT-аналізу видавництва «Нова Зоря» можливо знайти шляхи удосконалення діяльності установи (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз видавництва «Нова Зоря»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Досвід роботи – понад 25 років на ринку. Стабільна аудиторія – віряни та зацікавлені в релігійній та культурній тематиці. Власний сайт – забезпечує онлайн-присутність та можливість продажу книг. Друкований формат – довіра до паперових видань серед певної аудиторії. Видавництво релігійної літератури – вузька спеціалізація, що формує лояльну аудиторію. Розвиток партнерств – співпраця з церковними громадами, освітніми установами. Можливість випуску газет і книг – широкий спектр діяльності. Україномовний контент – підтримка національної культури та мови. Можливість розширення цифрового контенту – потенціал для електронних книг. Гарна репутація – довіра читачів, яка формувалася роками.	Низька активність у соцмережах – недостатня популяризація бренду серед молоді. Обмежена цифрова пропозиція – відсутність широкого асортименту електронних видань. Залежність від друку – витрати на папір і друкарню можуть бути високими. Низька технологічна адаптивність – недостатньо інноваційних підходів. Вузька тематика – може обмежувати залучення нових читачів. Мала присутність на книжкових маркетплейсах – обмежений канал дистрибуції. Застарілі маркетингові стратегії – необхідність сучасного підходу до реклами. Конкуренція з великими видавництвами – складно залучати нових клієнтів. Можливі фінансові труднощі – через нестабільну економічну ситуацію. Залежність від релігійного сегмента – обмеження у виборі контенту.
Можливості	Загрози
Розширення цифрової платформи – створення аудіокниг і електронних видань. Активізація у соцмережах – просування у Facebook, Instagram, TikTok. Розширення асортименту – випуск книжок із культурною та освітньою тематикою. Вихід на міжнародний ринок – друк книг для української діаспори.	Зменшення інтересу до друкованої продукції – перехід до цифрових форматів. Конкуренція з онлайн-виданнями – безкоштовні цифрові книги. Ріст цін на папір і друк – підвищення собівартості виробництва.

Співпраця з сучасними авторами – залучення нових письменників.	Зміни в законодавстві – можливі обмеження у видавничій сфері.
Інтеграція з онлайн-магазинами – Amazon, Yakaboo, Книгарня Є тощо.	Економічна нестабільність – вплив фінансової кризи на купівельну спроможність. Збільшення витрат на рекламу – для залучення нової аудиторії.
Державна підтримка – можливе залучення грантів для розвитку.	Культурні зміни – можливе зниження популярності релігійної літератури.
Розвиток подкастів та відеоконтенту – новий канал взаємодії з аудиторією.	Складність залучення молодого аудиторії – зміна читацьких звичок.
Збільшення видавничого тиражу – можливість залучити інвесторів.	Залежність від друкарень – можливі затримки у виробництві.
Участь у книжкових фестивалях – підвищення впізнаваності бренду.	Проблеми з логістикою – ускладнення доставки через воєнний стан..

**Джерело: складено автором.*

Сильні сторони (Strengths). Досвід роботи – понад 25 років на ринку. Стабільна аудиторія – віряни та зацікавлені в релігійній та культурній тематиці. Власний сайт – забезпечує онлайн-присутність та можливість продажу книг. Друкований формат – довіра до паперових видань серед певної аудиторії. Видавництво релігійної літератури – вузька спеціалізація, що формує лояльну аудиторію. Розвиток партнерств – співпраця з церковними громадами, освітніми установами. Можливість випуску газет і книг – широкий спектр діяльності. Україномовний контент – підтримка національної культури та мови. Можливість розширення цифрового контенту – потенціал для електронних книг. Гарна репутація – довіра читачів, яка формувалася роками.

Слабкі сторони (Weaknesses). Низька активність у соцмережах – недостатня популяризація бренду серед молоді. Обмежена цифрова пропозиція – відсутність широкого асортименту електронних видань. Залежність від друку – витрати на папір і друкарню можуть бути високими. Низька технологічна адаптивність – недостатньо інноваційних підходів. Вузька тематика – може обмежувати залучення нових читачів. Мала присутність на книжкових маркетплейсах – обмежений канал дистрибуції. Застарілі маркетингові стратегії – необхідність сучасного підходу до реклами. Конкуренція з великими видавництвами – складно залучати нових клієнтів. Можливі фінансові труднощі – через нестабільну економічну ситуацію. Залежність від релігійного сегмента –

обмеження у виборі контенту.

Можливості (Opportunities). Розширення цифрової платформи – створення аудіокниг і електронних видань. Активізація у соцмережах – просування у Facebook, Instagram, TikTok. Розширення асортименту – випуск книжок із культурною та освітньою тематикою. Вихід на міжнародний ринок – друк книг для української діаспори. Співпраця з сучасними авторами – залучення нових письменників. Інтеграція з онлайн-магазинами – Amazon, Yakaboo, Книгарня Є тощо. Державна підтримка – можливе залучення грантів для розвитку. Розвиток подкастів та відеоконтенту – новий канал взаємодії з аудиторією. Збільшення видавничого тиражу – можливість залучити інвесторів. Участь у книжкових фестивалях – підвищення впізнаваності бренду.

Загрози (Threats). Зменшення інтересу до друкованої продукції – перехід до цифрових форматів. Конкуренція з онлайн-виданнями – безкоштовні цифрові книги. Ріст цін на папір і друк – підвищення собівартості виробництва. Зміни в законодавстві – можливі обмеження у видавничій сфері. Економічна нестабільність – вплив фінансової кризи на купівельну спроможність. Збільшення витрат на рекламу – для залучення нової аудиторії. Культурні зміни – можливе зниження популярності релігійної літератури. Складність залучення молодшої аудиторії – зміна читацьких звичок. Залежність від друкарень – можливі затримки у виробництві. Проблеми з логістикою – ускладнення доставки через воєнний стан.

Загалом, видавництво «Нова Зоря» має багато можливостей для розвитку, але потребує модернізації маркетингу та активного переходу в цифровий формат.

Наступним етапом SWOT-аналізу є ранжування існуючих можливостей за рівнем їхнього впливу та вірогідністю використання (табл. 2.5).

Як бачимо з табл. 2.5, високу вірогідність використання та сильний вплив мають можливості щодо розширення цифрової платформи (аудіокниги, електронні видання). Високу вірогідність використання та поміркований вплив здійснюють такі можливості, як активізація у соцмережах. Високу вірогідність

використання, проте малий вплив мають можливості щодо участі у книжкових фестивалях.

До можливостей із середнім рівнем реалізації та високим впливом віднесли можливості щодо інтеграції з онлайн-магазинами (Yakaboo, Amazon). До можливостей із середнім рівнем реалізації та поміркованим впливом віднесли можливості щодо співпраці з сучасними авторами. До можливостей із середнім рівнем реалізації та низьким впливом віднесли можливості щодо залучення грантів і державної підтримки.

Таблиця 2.5

Матриця вірогідність – вплив можливостей на діяльність

Видавництва «Нова Зоря»

		Вплив можливостей		
		Сильний	Поміркований	Малий
Вірогідність використання можливостей	Висока	Розширення цифрової платформи (аудіокниги, електронні видання)	Активізація у соцмережах	Участь у книжкових фестивалях
	Середня	Інтеграція з онлайн-магазинами (Yakaboo, Amazon)	Співпраця з сучасними авторами	Залучення грантів і державної підтримки
	Низька	Вихід на міжнародний ринок (українська діаспора)	Розвиток відеоконтенту та подкастів	Збільшення друкованих тиражів

*Джерело: складено автором.

Низьку вірогідність реалізації та високий вплив має вихід на міжнародний ринок (українська діаспора). Низьку вірогідність реалізації та поміркований вплив має розвиток відеоконтенту та подкастів. Низьку вірогідність реалізації та низький вплив має збільшення друкованих тиражів.

Ця матриця допомагає видавництву визначити найбільш перспективні можливості, які варто реалізовувати в першу чергу.

На наступному етапі SWOT-аналізу аналогічним чином здійснимо ранжування загроз (табл. 2.6). Ця матриця допомагає оцінити критичність загроз та розробити стратегії їхнього подолання.

Загрозами з руйнівним характером та високою ймовірністю виникнення є зменшення інтересу до друкованих видань. Загрозами з тяжким характером та високою ймовірністю виникнення є зростання вартості друку та паперу. Загрозами з тяжким характером та високою ймовірністю виникнення є нестача молоді аудиторії.

Таблиця 2.6

**Матриця вірогідність – наслідки загроз для
Видавництва «Нова Зоря»**

		Наслідки загроз		
		Руйнівні	Тяжкі	Легкі
Вірогідність реалізації загроз	Висока	Зменшення інтересу до друкованих видань	Зростання вартості друку та паперу	Нестача молоді аудиторії
	Середня	Конкуренція з цифровими медіа	Складність залучення нових авторів	Залежність від друкарень
	Низька	Втрата фінансової стабільності	Зміни у законодавстві щодо видавничої діяльності	Затримки у логістиці

**Джерело: складено автором.*

Загрозами з руйнівним характером та середнім рівнем ймовірності виникнення є конкуренція з цифровими медіа. Загрозами з тяжким характером та середнім рівнем ймовірності виникнення є складність залучення нових авторів. Загрозами з легким характером та середнім рівнем ймовірності виникнення є залежність від друкарень.

Загрозами з руйнівним характером та низьким рівнем ймовірності виникнення є втрата фінансової стабільності. Загрозами з тяжким характером та

низьким рівнем ймовірності виникнення є зміни у законодавстві щодо видавничої діяльності. Загрозами з легким характером та низьким рівнем ймовірності виникнення є затримки у логістиці.

PEST-аналіз – це інструмент стратегічного менеджменту, який застосовується для дослідження зовнішнього середовища організації. Він допомагає виявити фактори, що не залежать від самого підприємства, але впливають на його діяльність, розвиток і конкурентоспроможність. Аббревіатура PEST розшифровується як:

P (Political) – політичні фактори, а саме державна політика, законодавчі зміни, податкова система, міжнародні угоди, політична стабільність чи воєнний стан.

E (Economic) – економічні фактори, зокрема, рівень інфляції, курс валюти, купівельна спроможність населення, податки, умови кредитування, економічна стабільність країни.

S (Social) – соціальні та культурні фактори, а саме демографічні тенденції, цінності суспільства, рівень освіти, релігійні традиції, культурні звички, вплив медіа.

T (Technological) – технологічні фактори, зокрема, розвиток інформаційних технологій, інновації у виробництві, використання цифрових платформ, соціальних мереж, автоматизація процесів.

Метою PEST-аналізу є виявлення зовнішніх загроз та можливостей, які можуть впливати на підприємство, допомога у сформуванні реалістичної конкурентної стратегії розвитку, забезпечення керівництва інформацією для прийняття стратегічних рішень.

Особливості PEST-аналізу включають дослідження макросередовища, тобто тих факторів, які компанія не може контролювати напряму, можливість оцінки не лише ризиків, але й нових можливостей для розвитку, є основою для подальшого SWOT-аналізу, адже дозволяє співвіднести зовнішні фактори з внутрішніми сильними та слабкими сторонами підприємства.

PEST-аналіз видавництва «Нова Зоря» є важливим етапом стратегічного

планування, оскільки дозволяє виявити ключові фактори зовнішнього середовища – політичні, економічні, соціокультурні та технологічні, – які впливають на ефективність функціонування видавництва та його конкурентоспроможність в умовах глобалізації.

За підсумками проведеного емпіричного дослідження щодо PEST-аналізу видавництва «Нова Зоря», виокремлено наступні фактори.

До політичних факторів віднесено:

- державна підтримка книговидавання (гранти, програми для розвитку української книги, підтримка україномовного контенту);
- законодавчі обмеження у сфері видавничої діяльності (ліцензії, авторське право, регулювання діяльності релігійних організацій);
- воєнний стан – ускладнення логістики, ризики з постачанням сировини, падіння купівельної спроможності;
- євроінтеграція – відкриття доступу до міжнародних програм, культурних грантів та партнерств;
- політика деколонізації та дерусифікації – зростання попиту на україномовний культурний і духовний контент.

До економічних факторів віднесено наступні:

- економічна нестабільність, інфляція та зниження доходів населення → ризики для купівельної спроможності читачів;
- ріст цін на папір, фарби та поліграфічні послуги → підвищення собівартості друкованої продукції;
- зростання вартості реклами та маркетингових інструментів;
- можливість залучення інвестицій та донорських коштів (міжнародні фонди, гранти на культурні проекти);
- розвиток електронної комерції в Україні та світі (сприятливий чинник для просування електронних книг).

До соціокультурних факторів віднесено:

- підтримка української мови та культури, зростання попиту на україномовний контент;

- значна частина аудиторії – віряни та культурно орієнтовані читачі → лояльна, але відносно консервативна група;
- зміна читацьких звичок серед молоді → перехід до електронних і аудіоформатів, зниження популярності друкованих книг;
- популяризація цифрових медіа (подкасти, відеоконтент) як конкурент або як додатковий канал для видавництва;
- зростання ролі книжкових фестивалів, форумів, презентацій як майданчиків для просування та брендингу;
- активізація української діаспори за кордоном → можливість виходу на нові міжнародні ринки.

До технологічних факторів віднесено:

- швидкий розвиток цифрових технологій (електронні книги, аудіокниги, інтерактивні видання);
- можливість інтеграції видавництва з міжнародними платформами (Amazon Kindle, Google Books);
- використання сучасних редакційних і версткових програм → скорочення термінів підготовки видань;
- розвиток соцмереж і цифрового маркетингу → інструменти для охоплення молоді аудиторії;
- технічна залежність від друкарень → ризик зривів термінів через сторонніх постачальників;
- штучний інтелект і автоматизація процесів (редагування, переклади, дизайн обкладинок) → потенційний інструмент для оптимізації.

PEST-аналіз механізмів публічного управління вищою освітою в Україні із визначеним впливом факторів, оцінкою їх впливу та зваженою оцінкою представлено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

PEST-аналіз видавництва «Нова Зоря»

Категорія факторів	Опис факторів	Вплив фактору	Оцінка впливу	Зважена оцінка
1	2	3	4	5
Політичні (Р)	Державна підтримка книговидавництва та гранти	0,25	4	1,00
	Євроінтеграційні культурні програми	0,20	3	0,60
	Політика підтримки україномовного контенту	0,25	5	1,25
	Воєнний стан і логістичні ризики	0,20	5	1,00
	Законодавчі обмеження у сфері видавництва	0,10	3	0,30
Ступінь впливу факторів (Р)		1,0	х	4,15
Економічні (Е)	Економічна нестабільність та інфляція	0,25	5	1,25
	Зростання цін на папір і друк	0,20	4	0,80
	Зростання вартості реклами	0,15	3	0,45
	Можливість грантів і донорської підтримки	0,20	3	0,60
	Розвиток електронної комерції	0,20	4	0,80
Ступінь впливу факторів (Е)		1,0	х	3,90
Соціокультурні (S)	Попит на україномовний духовний та культурний контент	0,25	5	1,25
	Лояльна аудиторія (віряни)	0,20	4	0,80
	Зміна читацьких звичок серед молоді (цифрові формати)	0,20	4	0,80
	Популярність цифрових медіа (подкасти, відео)	0,15	3	0,45
	Вихід на міжнародний ринок (українська діаспора)	0,20	3	0,60
Ступінь впливу факторів (S)		1,0	х	3,90
Технологічні (Т)	Розвиток електронних книг та аудіокниг	0,25	5	1,25
	Інтеграція з міжнародними платформами (Amazon, Google Books)	0,20	4	0,80
	Використання сучасних редакційних технологій	0,15	3	0,45
	Цифровий маркетинг і соцмережі	0,20	4	0,80
	Залежність від друкарень	0,10	3	0,30

	Автоматизація та штучний інтелект	0,10	2	0,20
Ступінь впливу факторів (Т)		1,0	x	3,80

**Джерело: розроблено автором.*

За підсумками вищенаведеної таблиці можемо зробити підсумувати, що найвищий середній бал мають політичні фактори (4,15) – через підтримку української мови й культури та вплив воєнних умов. Економічні та соціокультурні фактори залишаються на рівні 3,9, що свідчить про сильний, але суперечливий вплив. Технологічні фактори (3,8) показують, що без цифровізації та інновацій розвиток буде стриманим.

На основі здійсненого аналізу можемо виокремити фактори, які мають найбільш суттєвий вплив і представити у формі табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Розподіл окремих чинників PEST-аналізу за ступенем значущості

Політичні фактори		Економічні фактори	
Фактори	Вплив	Фактори	Вплив
Політика підтримки україномовного контенту	1,25	Економічна нестабільність та інфляція	1,25
Державна підтримка книговидання та гранти	1,00	Зростання цін на папір і друк	0,80
Воєнний стан і логістичні ризики	1,00	Розвиток електронної комерції	0,80
Соціальні фактори		Технологічні фактори	
Фактори	Вплив	Фактори	Вплив
Попит на україномовний духовний та культурний контент	1,25	Розвиток електронних книг та аудіокниг	1,25
Лояльна аудиторія (віряни)	0,80	Інтеграція з міжнародними платформами (Amazon, Google Books)	0,80
Зміна читацьких звичок серед молоді (цифрові формати)	0,80	Цифровий маркетинг і соцмережі	0,80

**Джерело: розроблено автором.*

Виявлений рівень впливу чинників PEST-аналізу наведено на рис. 2.7. На основі проведеного PEST-аналізу можемо зробити наступні висновки про те, що найбільший вплив мають політичні чинники (4,15). Економічні та соціокультурні фактори мають значний вплив (по 3,90). Найменший рівень впливу мають технологічні чинники (3,80).

Отже, можемо підсумувати, що серед політичних факторів виділено те, що видавництво отримує переваги завдяки політиці державної підтримки україномовного контенту та культурних проєктів, а також завдяки євроінтеграційним процесам, які відкривають доступ до міжнародних програм і грантів. Водночас воєнний стан і нестабільність політичної ситуації суттєво ускладнюють логістику та знижують передбачуваність бізнес-середовища. Загалом політичне середовище створює високі можливості, але водночас і серйозні ризики, які необхідно враховувати у стратегії.

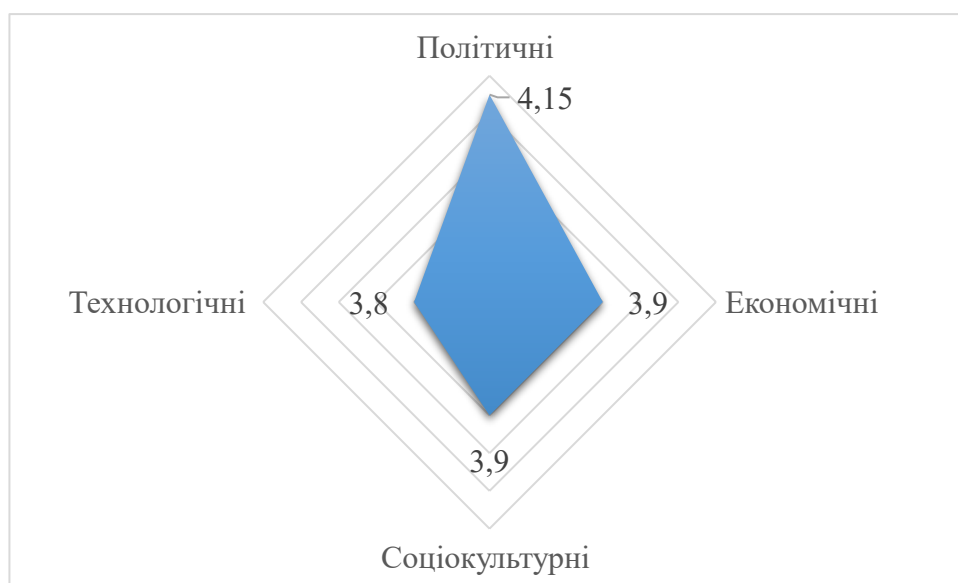


Рис. 2.7. Рівень впливу факторів за PEST-аналізом

**Джерело: розроблено автором.*

Серед економічних факторів можемо виділити те, що негативно впливають економічна нестабільність, інфляція та зростання цін на папір і друк, що підвищує собівартість продукції. Позитивними є можливості залучення грантів і

донорської підтримки, а також розвиток електронної комерції, що дає змогу диверсифікувати доходи. Таким чином, економічні фактори створюють потребу в оптимізації витрат та активнішому використанні онлайн-продажів.

До соціокультурних факторів віднесено те, що попит на україномовний культурний і духовний контент є стабільним, що забезпечує видавництву лояльну аудиторію. Виклики пов'язані зі зміною читацьких звичок молоді, яка дедалі частіше віддає перевагу цифровим форматам і мультимедіа. Перспективним напрямом є вихід на міжнародний ринок для задоволення потреб української діаспори. Отже, соціокультурні фактори створюють широкі можливості для збереження та розширення аудиторії, але вимагають цифрової трансформації.

До технологічних факторів віднесено те, що найбільший потенціал полягає у розвитку електронних книг, аудіокниг, інтеграції з міжнародними платформами (Amazon, Google Books) та активному використанні соціальних мереж. Виклики включають залежність від друкарень та недостатнє впровадження сучасних технологій редагування й маркетингу. Технологічне середовище відкриває ключові можливості для інновацій та модернізації бізнес-моделі видавництва.

PEST-аналіз показав, що видавництво «Нова Зоря» функціонує в умовах суперечливого зовнішнього середовища: з одного боку – воєнні та економічні ризики, зростання вартості ресурсів і зміни в читацьких звичках; з іншого – державна підтримка, культурна місія, стабільна аудиторія та великі можливості цифровізації. Це означає, що стратегія розвитку видавництва повинна будуватися на: цифровій трансформації (електронні та аудіокниги, онлайн-просування); диверсифікації асортименту (культурна, освітня тематика, вихід на міжнародні ринки); оптимізації витрат і використанні грантової підтримки; збереженні традиційної релігійної місії, яка формує ядро лояльної аудиторії.

2.3. Фінансовий аналіз діяльності видавництва «Нова Зоря»

Сучасний етап розвитку національної економіки характеризується зростанням ролі інформаційних та креативних індустрій, до яких належить і видавнича діяльність. Видавнича справа має стратегічне значення для суспільства, оскільки забезпечує формування інформаційного простору, задоволення освітніх та культурних потреб, поширення знань і духовних цінностей. Водночас ця галузь є однією з найбільш чутливих до змін у соціально-економічному середовищі, зокрема до впливу цифровізації, розвитку електронних засобів масової комунікації, зростання конкуренції та зміни споживчих уподобань.

В умовах трансформації ринкових відносин фінансовий стан підприємств видавничої галузі визначає їхню здатність не лише зберігати позиції на ринку, а й розвиватися у довгостроковій перспективі. Ефективність фінансово-господарської діяльності прямо впливає на конкурентоспроможність видавництва, його можливості щодо залучення інвестицій, модернізації виробничої бази, впровадження інноваційних технологій та розширення асортименту продукції. Саме тому фінансовий аналіз виступає ключовим інструментом управління, що дозволяє оцінити результати діяльності підприємства, виявити його сильні та слабкі сторони, визначити резерви підвищення ефективності та обґрунтувати стратегічні напрями розвитку.

Особливу актуальність проведення фінансового аналізу набуває у період економічної нестабільності, коли зростають ризики неплатоспроможності підприємств та знижується рівень довіри з боку кредиторів і партнерів. У цьому контексті дослідження фінансового стану видавництва «Нова Зоря» є важливим завданням, оскільки дозволяє оцінити не лише його поточні результати, а й перспективи подальшого функціонування в умовах зростаючої конкуренції з боку як традиційних друкованих, так і електронних видань [3].

Видавництво «Нова Зоря» є одним із підприємств, що здійснюють значний внесок у розвиток культурного та освітнього простору України. Діяльність

видавництва охоплює випуск літератури різних напрямів, що потребує відповідної фінансової підтримки та ефективної організації господарських процесів. З огляду на це, дослідження його фінансового стану дозволяє не лише охарактеризувати рівень економічної стійкості підприємства, а й визначити шляхи оптимізації управління фінансовими ресурсами, що є необхідною умовою успішної діяльності у майбутньому.

Фінансовий аналіз у сучасній науковій літературі трактується як система методів дослідження, спрямованих на оцінку результатів діяльності підприємства на основі фінансової звітності. Його основними завданнями є: виявлення тенденцій зміни фінансових показників; оцінка платоспроможності, ліквідності та фінансової стійкості; визначення ефективності використання активів та капіталу; прогнозування майбутніх фінансових результатів. Таким чином, фінансовий аналіз забезпечує інформаційну базу для прийняття управлінських рішень і є невід'ємною складовою стратегічного планування.

Фінансово-економічні показники функціонування Видавництва «Нова Зоря» наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Фінансово-економічні показники функціонування
Видавництва «Нова Зоря»**

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
1	2	3	4	5	6
Кількість персоналу	-	8	7	7	7
Дохід (тис грн)	998	2 107	1 038	1 700	1 823
Чистий прибуток (тис грн)	7	103	-113	231	264
Активи (тис грн)	1 291	1 403	2 204	2 420	2 413
Гроші та їх еквіваленти (тис грн)	15	4	39	23	11
Довгострокові зобов'язання (тис грн)	-	-	-	-	-
Поточні зобов'язання (тис грн)	532	501	293	224	232
Власний капітал (тис грн)	758	902	1 911	2 196	2 181

**Джерело: [9-12].*

Встановлено, що за період 2021-2024 рр. чисельність працівників стабілізувалася на рівні 7 осіб (проти 8 у 2021 р.). Порівняно з 2020 р. (даних немає), у динаміці кадрового складу простежується невелике скорочення на 1 особу (-12,5%), після чого підприємство утримує сталі показники. Це може свідчити про оптимізацію витрат на персонал та стабілізацію організаційної структури.

Аналіз фінансово-економічних показників функціонування Видавництва «Нова Зоря» наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

**Аналіз фінансово-економічних показників функціонування
Видавництва «Нова Зоря»**

Показник	Абсолютне відхилення, +,-				Відносне відхилення, %			
	2024 р. / 2020 р.	2024 р. / 2021 р.	2024 р. / 2022 р.	2024 р. / 2023 р.	2024 р. / 2020 р.	2024 р. / 2021 р.	2024 р. / 2022 р.	2024 р. / 2023 р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Кількість персоналу	7	-1	0	0	0,00	-12,50	0,00	0,00
Дохід (тис грн)	825	-284	785	123	82,67	-13,48	75,63	7,24
Чистий прибуток (тис грн)	257	161	377	33	3671,43	156,31	-333,63	14,29
Активи (тис грн)	1122	1010	209	-7	86,91	71,99	9,48	-0,29
Гроші та їх еквіваленти (тис грн)	-4	7	-28	-12	-26,67	175,00	-71,79	-52,17
Поточні зобов'язання (тис грн)	-300	-269	-61	8	-56,39	-53,69	-20,82	3,57
Власний капітал (тис грн)	1 423	1279	270	-15	187,73	141,80	14,13	-0,68

**Джерело: складено автором.*

Найвищий рівень доходу був у 2021 році (2 107 тис. грн), після чого у 2022 році відбулося значне падіння до 1 038 тис. грн. У 2023-2024 роках спостерігається поступове зростання доходу (1 823 тис. грн у 2024 році), що вказує на відновлення фінансової стабільності.

Чистий прибуток має найгірший результат у 2022 році (-113 тис. грн) – збитковість, можливо, через кризові явища або зменшення попиту. У 2023-2024 роках прибуток відновився (231 тис. грн у 2023 році, 264 тис. грн у 2024 році), що свідчить про покращення рентабельності.

Динаміка фінансово-економічних показників функціонування Видавництва «Нова Зоря» наведена на рис. 2.8.

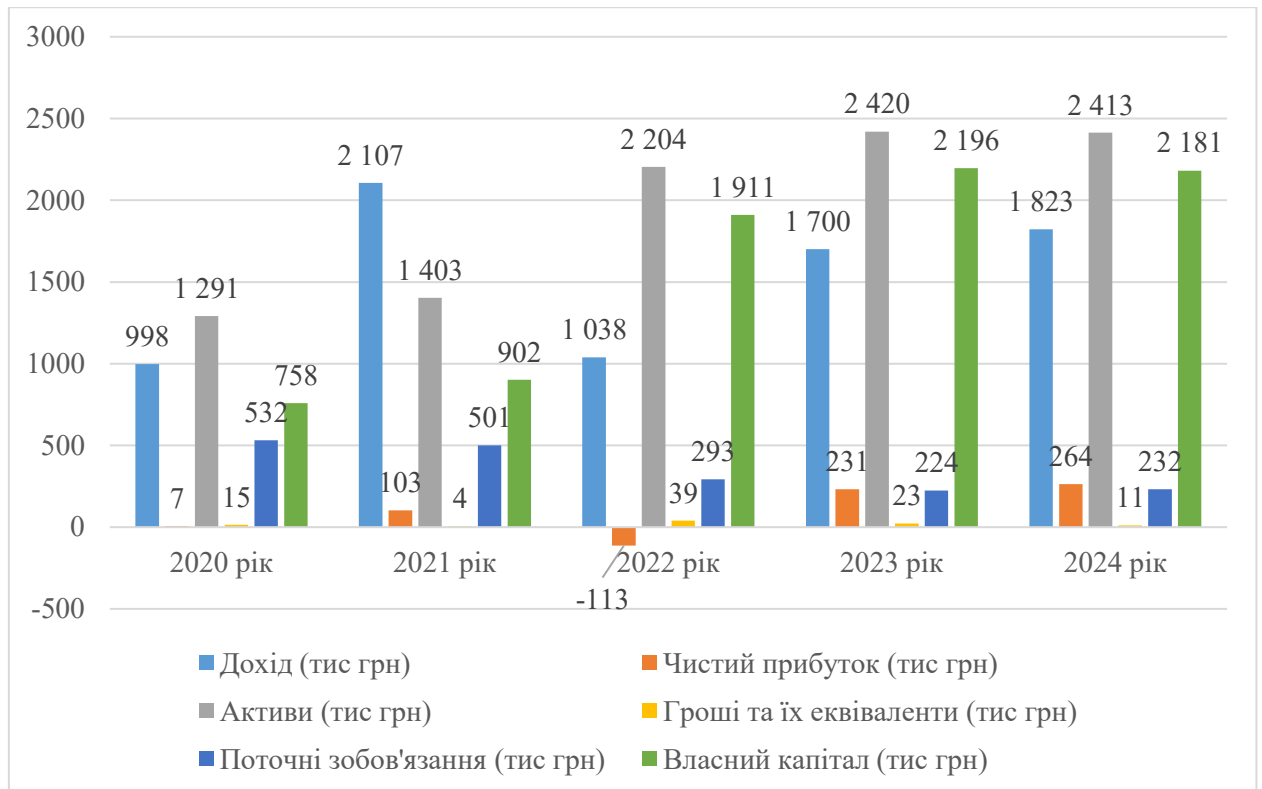


Рис. 2.8. Динаміка фінансово-економічних показників функціонування Видавництва «Нова Зоря»

**Джерело: складено автором.*

Зростання активів спостерігається з 1 291 тис. грн у 2020 році до 2 413 тис. грн у 2024 році. Найбільше зростання у 2022 році (+801 тис. грн), що може бути пов'язано з інвестиціями в обладнання або розширенням діяльності.

Гроші та їх еквіваленти мають коливання ліквідності, а саме найнижчий рівень у 2021 році (4 тис. грн), найвищий у 2022 році (39 тис. грн). У 2024 році цей показник зменшився до 11 тис. грн, що може свідчити про вкладення коштів у розвиток або проблеми з вільними обіговими засобами (рис. 2.9).

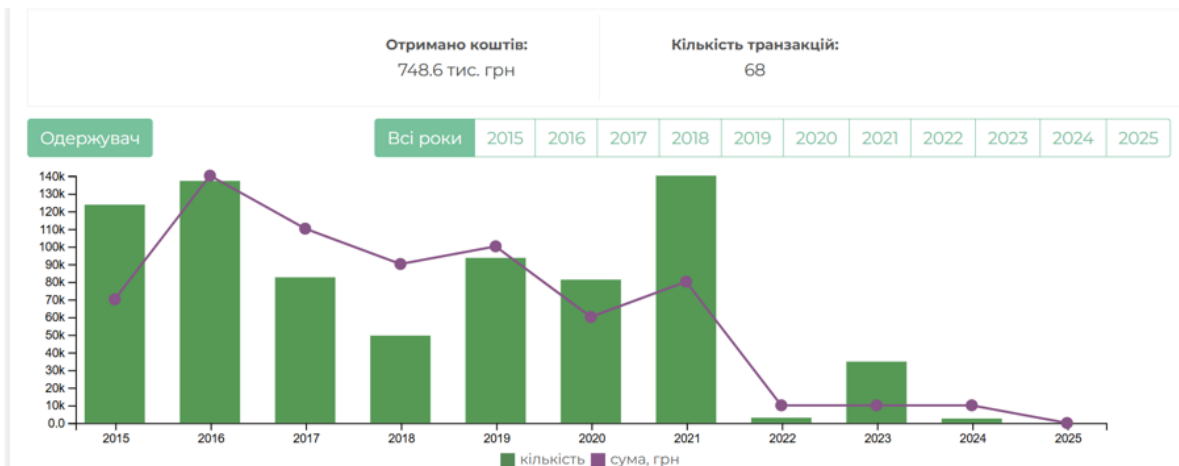


Рис. 2.9. Аналіз інформації про кошти Видавництва «Нова Зоря»

**Джерело: [10].*

Довгострокові зобов'язання: відсутні протягом усіх років, що означає, що видавництво працює без залучення кредитів на довгий період.

Поточні зобов'язання: спостерігається тенденція до зниження боргового навантаження – із 532 тис. грн у 2020 році до 232 тис. грн у 2024 році. Це позитивний сигнал, оскільки свідчить про зменшення боргів та фінансову стабільність.

Власний капітал: стабільне зростання: з 758 тис. грн у 2020 році до 2 181 тис. грн у 2024 році. Це показує фінансову стійкість і можливість видавництва розширювати свою діяльність без зовнішніх кредитів.

У цілому можемо зробити висновок, що видавництво демонструє фінансову стабільність після кризи 2022 року – зростають прибутки, активи та власний капітал. Низький рівень грошових коштів (11 тис. грн у 2024 році) – можливі проблеми з ліквідністю. Рекомендується створити резервний фонд.

Позитивна динаміка власного капіталу та зниження зобов'язань – свідчить про ефективне управління фінансами. Оптимізація витрат на персонал (7 осіб) допомагає зберігати рентабельність, але може обмежувати можливості зростання. Рекомендується розширити канали збуту (онлайн-продажі, цифрові видання) для збільшення доходів та підвищення прибутковості.

Аналіз фінансових індикаторів функціонування Видавництва «Нова Зоря» наведено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

**Фінансові індикатори функціонування
Видавництва «Нова Зоря»**

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт поточної ліквідності	218,98%	256,05%	573,28%	868,82%	882,45%
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	2,82%	0,88%	13,15%	10,12%	4,87%
Коефіцієнт швидкої ліквідності	39,29%	162,96%	312,06%	490,05%	457,27%
Коефіцієнт автономії	58,71%	64,28%	86,72%	90,74%	90,39%
Рентабельність активів (ROA)	0,54%	7,36%	-5,11%	9,55%	10,94%
Рентабельність власного капіталу (ROE)	0,93%	12,44%	-8,01%	11,25%	12,06%
Чиста маржа	0,70%	4,93%	-10,93%	13,60%	14,56%
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	606,40%	753,55%	363,42%	465,11%	594,95%
Коефіцієнт заборгованості	41,21%	35,72%	13,28%	9,26%	9,61%

**Джерело: [11].*

Ліквідність показує здатність підприємства покривати свої зобов'язання короткостроковими активами. Коефіцієнт поточної ліквідності значно зріс із 218,98% у 2020 році до 882,45% у 2024 році, що свідчить про підвищену платоспроможність підприємства. Оптимальне значення – 200-300%, а надто високі показники можуть вказувати на неефективне використання оборотних активів. Рекомендація: зменшити надлишкові запаси або реінвестувати кошти.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2021 році знизився до 0,88%, що означало проблеми з грошовими коштами. У 2022-2024 роках він збільшився до 4,87%, але все ще залишається нижчим за оптимальне значення (20-25%). Рекомендація: підвищити рівень грошових резервів для кращого покриття поточних зобов'язань.

Коефіцієнт швидкої ліквідності – відбулося значне покращення з 39,29% у 2020 році до 457,27% у 2024 році. Це свідчить про стабільний рівень оборотних активів, що дозволяє швидко розраховуватися з боргами.

Коефіцієнт автономії підвищився з 58,71% у 2020 році до 90,39% у 2024 році, що означає зниження залежності від кредиторів та зростання власного капіталу. Це позитивний сигнал, оскільки підприємство фінансується переважно власними коштами.

Коефіцієнт заборгованості суттєво зменшився з 41,21% у 2020 році до 9,61% у 2024 році. Це свідчить про зменшення фінансового ризику, але також може вказувати на недостатнє використання позикових коштів для розширення бізнесу.

Рентабельність активів (ROA) – падіння до -5,11% у 2022 році через збитки. Покращення до 10,94% у 2024 році, що свідчить про ефективніше використання активів.

Рентабельність власного капіталу (ROE) – найгірший показник у 2022 році (-8,01%), що вказувало на збитки. Зростання до 12,06% у 2024 році, що є хорошим рівнем прибутковості для власників.

Чиста маржа – різке падіння у 2022 році (-10,93%), що означало значні збитки. Зростання до 14,56% у 2024 році показує ефективне управління витратами та підвищення прибутковості.

Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом: у 2022 році спостерігався найгірший показник (363,42%), що могло свідчити про недостатнє фінансування основних засобів. У 2024 році показник зріс до 594,95%, що є збалансованим рівнем.

Таким чином, можемо зробити висновок, що підприємство стало

фінансово незалежним – коефіцієнт автономії високий, боргове навантаження низьке. Збільшення ліквідності – достатньо оборотних активів, але низька абсолютна ліквідність вказує на нестачу грошових коштів.

Рентабельність покращилася після кризи 2022 року – ROA, ROE та чиста маржа стабільно зростають. Рекомендується збільшити фінансову гнучкість – розглянути залучення додаткового фінансування для розвитку нових проєктів (цифрові книги, розширення дистрибуції). Ефективніше використовувати грошові кошти – вкладати їх у інновації та маркетинг, щоб підвищити продажі.

Загалом видавництво «Нова Зоря» демонструє позитивну динаміку, покращує фінансові показники та поступово зміцнює свої позиції на ринку.

Висновок до розділу 2

Таким чином, за підсумками розділу 2 «Аналіз стратегічного управління Видавництва «Нова Зоря» здійснено загальну характеристику діяльності Видавництва «Нова Зоря» та його роль у видавничій галузі, оцінку внутрішнього та зовнішнього середовища видавництва, аналіз існуючих стратегічних підходів у діяльності підприємства та їх ефективність.

Видавництво «Нова Зоря» має глибоке історичне коріння та виконує важливу суспільно-культурну і духовну місію. Його діяльність охоплює як релігійну, так і культурно-освітню сферу, що забезпечує різноманітність видавничого портфеля. Організаційна структура характеризується ієрархічністю з елементами матричної побудови, що дозволяє формувати робочі групи під конкретні проєкти. Демократичний стиль управління сприяє залученню працівників до процесу прийняття рішень, формує атмосферу довіри й колегіальності. Завдяки цьому «Нова Зоря» зберігає стабільність у роботі, водночас розширюючи свої можливості на ринку.

Разом із тим видавництво орієнтується на сучасні виклики – розвиток електронних видань, активність у соціальних мережах, співпрацю з онлайн-платформами. Це дозволяє поєднувати традиційні форми діяльності (друк книг,

періодики) з інноваційними підходами до поширення продукції. Така стратегія забезпечує видавництву збереження ідентичності та водночас відкриває нові перспективи розвитку. У перспективі ключовими напрямками мають стати цифровізація, підтримка молодих авторів, модернізація технологій друку та розширення дистрибуції, що дозволить «Новій Зорі» зберігати конкурентоспроможність та вплив у культурному й духовному просторі України.

SWOT- та PEST-аналізи засвідчили, що видавництво «Нова Зоря» має низку стратегічних переваг, серед яких – довготривалий досвід роботи, стабільна аудиторія та сформована репутація, а також підтримка україномовного культурного продукту на державному рівні. Водночас внутрішні слабкі сторони, зокрема недостатня цифрова присутність, обмежені маркетингові інструменти й вузька тематика видань, посилюють вплив зовнішніх загроз, серед яких – зростання конкуренції з цифровими медіа та економічна нестабільність. Це вказує на потребу у швидкій модернізації маркетингових підходів та розширенні каналів дистрибуції, особливо в онлайн-середовищі.

З іншого боку, можливості розвитку лежать у сфері цифровізації: створення електронних і аудіокниг, активізація у соцмережах, інтеграція з міжнародними платформами та вихід на ринки української діаспори. Такі напрями дозволять не лише компенсувати ризики, пов'язані зі зменшенням інтересу до друкованих видань, а й зміцнити конкурентні позиції. Отже, стратегія видавництва має поєднувати збереження традиційної культурно-релігійної місії з активним упровадженням інновацій, що забезпечить стійкий розвиток у мінливому середовищі.

Фінансово-економічний аналіз діяльності видавництва «Нова Зоря» показав, що після кризового 2022 року підприємство зуміло відновити стабільність і покращити ключові показники. Збільшення доходу, зростання прибутковості та розширення власного капіталу свідчать про ефективне управління ресурсами та поступове зміцнення ринкових позицій. Особливо позитивними є тенденції до зниження боргового навантаження та зростання

коефіцієнта автономії, що підтверджує фінансову незалежність видавництва. Водночас низький рівень абсолютної ліквідності вказує на потребу формування грошових резервів для покриття поточних зобов'язань.

У контексті майбутнього розвитку видавництву доцільно посилити фінансову гнучкість, зокрема шляхом залучення інвестицій чи грантових ресурсів для модернізації та цифрової трансформації. Активніше використання вільних коштів для розвитку нових напрямів (цифрові та аудіокниги, онлайн-продажі, маркетинг) сприятиме підвищенню прибутковості та розширенню ринкової присутності. Таким чином, «Нова Зоря» має стійкі передумови для подальшого зростання та посилення конкурентних переваг, якщо зможе збалансувати поточну фінансову стабільність із інвестиціями в інновації.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ВИДАВНИЦТВА «НОВА ЗОРЯ» В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

3.1. Використання зарубіжного досвіду стратегічного управління у видавничій сфері

Сучасні умови розвитку видавничої галузі характеризуються динамічними змінами, що зумовлені глобалізаційними процесами, розвитком цифрових технологій та зростанням конкуренції на національних і міжнародних ринках. Для забезпечення стійкого функціонування та підвищення конкурентоспроможності видавничі підприємства мають орієнтуватися на ефективні моделі стратегічного управління, які довели свою результативність у зарубіжній практиці.

У країнах із розвиненою видавничою індустрією (США, Великобританія, Німеччина, Японія тощо) широко застосовуються інструменти стратегічного планування, диверсифікації діяльності, впровадження інноваційних бізнес-моделей, цифровізації процесів і розвитку партнерських мереж. Вивчення такого досвіду є важливим не лише з точки зору запозичення найкращих практик, але й для їх адаптації до умов українського ринку, де видавнича галузь перебуває в процесі трансформації та потребує нових підходів до управління.

Глобалізація та цифровізація суттєво змінили видавничу сферу, перетворивши її на висококонкурентний ринок із постійними викликами, серед яких – зміна читацьких звичок, скорочення попиту на друковані видання, поширення електронних книг і розвиток мультимедійних платформ. У цих умовах ключовим фактором виживання і розвитку видавництв стає стратегічне управління, яке дозволяє адаптувати бізнес-моделі до нових реалій та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність.

Зарубіжний досвід стратегічного управління у видавничій сфері

демонструє кілька важливих тенденцій, а саме: диверсифікація продуктів і послуг, цифрова трансформація, фокус на глобальні ринки, інноваційні бізнес-моделі, корпоративна соціальна відповідальність і брендинг.

Відмітимо, що провідні видавництва світу (наприклад, Penguin Random House, HarperCollins) активно розширюють асортимент, поєднуючи друковані книги з електронними виданнями, аудіоконтентом, інтерактивними платформами. Це дозволяє охоплювати різні сегменти аудиторії та зменшувати залежність від одного формату [77].

Впровадження електронних систем дистрибуції, онлайн-магазинів, платформ підписки (Amazon Kindle, Audible, Scribd) стало одним із найважливіших стратегічних кроків для видавців. Використання big data та аналітики поведінки читачів допомагає точніше прогнозувати попит і формувати видавничі портфелі.

Відмітимо, що зарубіжні видавництва орієнтуються не лише на локальних читачів, але й на міжнародну аудиторію. Ліцензування прав, переклади, партнерство з закордонними медіакомпаніями стали стратегічними інструментами розширення ринку збуту.

Поширеним є впровадження підписок, краудфандингу, гібридних моделей співпраці з авторами (self-publishing). Це знижує фінансові ризики та залучає нових авторів і читачів.

Видавництва приділяють увагу екологічності виробництва, підтримці освітніх проєктів, популяризації читання. Такі ініціативи формують позитивний імідж і довіру аудиторії.

США посідають провідні позиції на світовому ринку видавничої продукції завдяки ефективному використанню стратегічних підходів до управління. Американські видавництва одними з перших усвідомили, що традиційні моделі, засновані лише на друці книжок, не відповідають викликам глобалізованої економіки та цифрової доби. Саме тому вони активно впроваджують інноваційні стратегії, які дозволяють не лише зберегти конкурентоспроможність, але й формувати нові стандарти розвитку видавничої галузі.

Ключові особливості американського досвіду: лідерство у цифровій трансформації, масове використання big data та аналітики, розвиток self-publishing, диверсифікація джерел доходу, фокус на глобалізації, інтеграція мультимедіа [79].

Досліджено, що американські компанії першими масштабно запровадили електронні книги, мобільні додатки для читання та аудіокниги. Прикладом є Amazon Kindle, яка змінила підхід до поширення літератури, створивши цілу екосистему для читачів та авторів.

Видавництва та онлайн-платформи в США активно аналізують читацькі вподобання, використовуючи дані про завантаження, покупки та перегляди. Це дозволяє точно прогнозувати попит, адаптувати маркетингові стратегії та формувати видавничі портфелі.

Американський ринок відзначається високим рівнем самостійного видання книг авторами (self-publishing), яке підтримують такі платформи, як Kindle Direct Publishing. Це створює конкуренцію традиційним видавництвам, але водночас стимулює їх шукати нові формати співпраці з письменниками.

Американські видавництва отримують прибуток не лише від продажу книжок, але й від підписок (Scribd, Audible), ліцензування прав на екранізацію, співпраці з освітніми установами, організації літературних подій.

США виступають експортером літературного контенту. Американські видавництва активно працюють з міжнародними ринками через переклади, спільні проєкти та продаж прав на закордонні видання.

Слід зауважити, що сучасні стратегії орієнтовані на поєднання книги з кіно, серіалами, іграми. Багато літературних творів спочатку публікуються у вигляді книги, а згодом перетворюються на мультимедійні франшизи (Harry Potter, Game of Thrones, Hunger Games) [81].

Американський досвід показує, що стратегічне управління у видавничій сфері повинно базуватися на гнучкості, швидкій адаптації до технологічних змін і постійному пошуку нових каналів взаємодії з аудиторією. Для українських видавництв важливим є використання таких практик, як:

- створення електронних бібліотек і платформ підписки;
- впровадження self-publishing для залучення молодих авторів;
- активна робота з big data та маркетинговою аналітикою;
- розвиток мультимедійних проєктів на основі літератури.

Таким чином, американська модель стратегічного управління у видавничій сфері є прикладом комплексного підходу, який поєднує технології, інноваційні бізнес-моделі та глобальне мислення. Її адаптація може суттєво посилити конкурентоспроможність українських видавництв у світі.

Європа традиційно є одним із найбільших і найвпливовіших центрів розвитку видавничої галузі. Такі країни, як Великобританія, Німеччина, Франція, Італія та скандинавські держави, мають давні книжкові традиції, водночас активно адаптуючись до сучасних викликів глобалізації та цифрової епохи. Європейський досвід стратегічного управління у видавничій сфері поєднує інноваційність, культурну різноманітність і соціальну відповідальність. Основні риси європейського підходу: поєднання традицій та інновацій, розвинена система книгорозповсюдження, державна підтримка та регулювання, фокус на культурному різноманітті та перекладах, цифровізація та мультимедіа, соціальна відповідальність та сталий розвиток.

Відмітимо, що європейські видавництва дбайливо зберігають друковану культуру, приділяючи увагу високій якості поліграфії, але водночас інтенсивно розвивають цифрові формати – електронні та аудіокниги. У Німеччині, наприклад, провідні видавництва (Bertelsmann, Holtzbrinck) активно інтегрують цифрові сервіси, не відмовляючись від традиційних книжкових ярмарків.

Європейські країни мають налагоджені дистрибуційні мережі: книжкові магазини, онлайн-платформи, бібліотеки. Важливе значення мають міжнародні виставки, зокрема Франкфуртський книжковий ярмарок, який є не лише торговим майданчиком, але й стратегічним інструментом налагодження партнерств [80].

Досліджено, що у багатьох країнах ЄС існують програми підтримки книговидавання: гранти, податкові пільги, субсидії для перекладів. Наприклад, у

Франції діє політика «фіксованої ціни на книги», яка захищає малих видавців від демпінгу великих корпорацій.

Європейські видавництва активно підтримують перекладну літературу, що сприяє культурному обміну між країнами. Це стратегічно важливо для зміцнення позицій Європи як інтегрованого культурного простору.

У Великобританії (Pearson, Bloomsbury) широко впроваджуються інтерактивні навчальні платформи та мультимедійні продукти на основі книг. Скандинавські країни є піонерами у розвитку сервісів підписки на електронні та аудіокниги (Storytel).

Багато європейських видавництв впроваджують «зелені технології» – використання переробленого паперу, зменшення викидів CO₂, підтримка освітніх та культурних програм. Це формує довіру суспільства і позитивний бренд.

Адаптація європейського досвіду особливо актуальна для українських видавництв, оскільки Україна інтегрується в європейський освітньо-культурний простір. Перспективними напрямками є:

- розвиток перекладацьких програм і міжнародних партнерств;
- участь у європейських грантових проєктах для книговидання;
- поєднання друкованих традицій із цифровими інноваціями;
- створення системи підтримки малих видавництв через податкові пільги чи субсидії;
- впровадження «зелених» технологій у книгодрукуванні.

Отже, європейський досвід стратегічного управління у видавничій сфері демонструє баланс між економічною ефективністю, культурною місією та соціальною відповідальністю. Для України його адаптація є шляхом до зміцнення національного книговидання та інтеграції у світовий культурний простір.

У цілому, варто відмітити, що адаптація зарубіжного досвіду є важливою для українських видавництв, які стикаються із обмеженістю ресурсів, нестабільністю ринку та потребою цифрової модернізації. Найбільш

перспективними напрямками є [79]:

- розвиток електронних та аудіокниг,
- розширення каналів дистрибуції через цифрові платформи,
- використання аналітики для прогнозування читацьких трендів,
- міжнародна кооперація для поширення української літератури за кордоном,
- впровадження інноваційних бізнес-моделей (онлайн-передплата, співпраця з авторами у форматі self-publishing).

Таким чином, зарубіжний досвід стратегічного управління у видавничій сфері є джерелом ефективних практик, які можуть бути адаптовані до українських реалій. Його використання сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та інноваційності національних видавництв, а також інтеграції України у глобальний культурний простір.

3.2. Формування конкурентної стратегії розвитку Видавництва «Нова Зоря»

Видавництво «Нова Зоря» Івано-Франківської Архієпархії УГКЦ здійснює активну діяльність у сфері духовної та культурної літератури, забезпечуючи суспільство виданнями релігійного, науково-популярного та художнього спрямування. Головною місією видавництва є поширення християнських цінностей та духовного відродження українського народу, що визначає специфіку його конкурентної стратегії.

Сформовані компоненти стратегії Видавництва «Нова Зоря» наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Компоненти стратегії

Компонент	Застосування до «Нова Зоря»
1	2
SWOT-аналіз	Сильні сторони: поєднання дизайну, макетування, друку; якість; стислі терміни; морально-етичний контент; приналежність до церковної спільноти; можливість лояльної аудиторії. Слабкі: обмежені ресурси для цифрової трансформації; обмеження бюджету; можлива залежність від церковних замовлень; слабка присутність на міжнародному ринку. Можливості: зростаючий попит на духовну літературу; розвиток електронних форматів; гранти та міжнародні фонди; партнерства. Загрози: конкуренція від великих видавництв і цифрових платформ; економічна нестабільність; зростання витрат на матеріали; зміна читацьких звичок.
Конкурентна перевага	Якість + духовний зміст + комплексність послуг (дизайн, макет, друк, палітурка) + швидкість + індивідуалізація замовлень.
Сегментація і позиціонування	Основні сегменти: парафіяльні громади, духовні освітні інституції, автори духовної літератури, широка читацька аудиторія, що шукає якісні книги з духовним чи культурним змістом. Позиціонування: преміум-рівень духовної літератури з високим стандартом виконання, але з доступними цінами завдяки ефективному управлінню.
План дій	Впровадження або оновлення електронних та аудіо форматів. Розвиток онлайн-магазину / платформи підписки. Маркетингові кампанії у соцмережах, з просуванням контенту (відео, інтерв'ю, читання, презентації книг). Пошук партнерств і участь у міжнародних виставках. Оптимізація виробничого процесу: цифровий макет, контроль якості, зміцнення виробничих потужностей.
KPI (ключові показники ефективності)	Обсяг продажів (друк + цифрові формати). Частка цифрових продуктів. Час від задуму до готової книги (цикл виробництва). Маркетингові показники: охоплення соцмереж, відгуки, трафік на сайт. Прибутковість проектів; чистий прибуток. Залучення міжнародних партнерів / прав.
Моніторинг і коригування	Перегляд цілей раз на рік; аналіз ринку; збір зворотного зв'язку від читачів і замовників; адаптація стратегії залежно від технологічних змін (нові формати, платформи) та змін у попиті.

**Джерело: складено автором.*

Для формування конкурентної стратегії доцільно врахувати такі напрями: орієнтація на цільову аудиторію, якісна диференціація продукції, розширення асортименту, цифровізація та інновації, партнерство та міжнародне

співробітництво, соціальна відповідальність та репутаційний капітал.

Зазначимо, що основними споживачами продукції є віруючі, парафіяльні громади, духовні навчальні заклади, а також широка читацька аудиторія, зацікавлена в якісній літературі морально-етичного змісту. Це створює вузьку, але стабільну нішу, яка потребує системної роботи з формуванням лояльності споживачів.

Конкурентна перевага видавництва полягає у поєднанні духовно-ціннісного змісту з високим рівнем поліграфічного виконання. Використання сучасних технологій друку, унікальний дизайн та акцент на авторитетних авторах сприяють зміцненню позицій на ринку.

Поряд із релігійною літературою, видавництво активно публікує науково-популярні, освітні та дитячі книги, що дозволяє розширити цільовий ринок і зміцнити конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

В умовах глобалізації видавництво повинно посилювати присутність у цифровому середовищі створення електронних книг, мобільних додатків, інтеграція з міжнародними онлайн-платформами продажу. Це не лише сприятиме поширенню продукції, але й забезпечить вихід на нові сегменти ринку.

Для розширення впливу та просування українського духовного слова на міжнародному рівні важливим є налагодження партнерських відносин з іноземними видавництвами, культурними інституціями та церквами.

Видавництво «Нова Зоря» може зміцнити свої позиції, підкреслюючи роль у збереженні духовної спадщини та підтримці національної ідентичності. Це формує додаткову нематеріальну конкурентну перевагу у вигляді довіри та позитивного іміджу.

Таким чином, конкурентна стратегія видавництва «Нова Зоря» повинна базуватися на поєднанні ціннісної унікальності продукції, цифрових інновацій, диверсифікації асортименту та соціально-культурної місії. Це забезпечить стійке функціонування та розвиток видавництва в умовах глобальної конкуренції.

Ефективне стратегічне управління малим підприємством у видавничій

сфері вимагає формування цілісної стратегії розвитку, яка б враховувала особливості внутрішнього потенціалу та динаміку зовнішнього середовища. Зважаючи на сучасні тенденції глобалізації та цифровізації, стратегія розвитку видавництва «Нова Зоря» повинна базуватися на поєднанні традиційних видавничих цінностей із впровадженням інноваційних інструментів та міжнародного досвіду.

Візія видавництва полягає у прагненні стати провідним центром поширення духовної та культурної літератури в Західній Україні та за її межами, який поєднує високу якість видань із доступністю для широкого кола читачів.

Місія полягає у поширенні християнських і загальнолюдських цінностей через друковані та електронні видання, сприянні духовному, культурному та освітньому розвитку суспільства.

Цінності видавництва визначаються орієнтацією на якість, інновації, духовність, прозорість та соціальну відповідальність.

Основними стратегічними цілями розвитку видавництва «Нова Зоря» є:

- зростання обсягів реалізації друкованої та електронної продукції на 30–50% протягом трьох років, підвищення рентабельності за рахунок оптимізації витрат;
- скорочення циклу підготовки книги до друку на 20–25% за допомогою цифрових інструментів; впровадження систем автоматизації управління виробництвом;
- розширення частки електронних та аудіо форматів у структурі продажів до 20–30%; вихід на міжнародний ринок через співпрацю з іноземними видавництвами; підвищення впізнаваності бренду через комунікаційні кампанії та участь у міжнародних ярмарках.

Ключові напрями стратегії:

1. Розширення асортименту за рахунок дитячих, освітніх, науково-популярних та перекладних видань.
2. Створення електронних і аудіокниг, розвиток онлайн-магазину, використання мобільних додатків та інтеграція з міжнародними платформами.

3. Активізація присутності у соціальних мережах, формування позитивного іміджу через PR-кампанії, участь у книжкових виставках і форумах.

4. Налагодження контактів із зарубіжними видавництвами, культурними інституціями та церквами для просування української духовної літератури.

5. Реалізація проєктів, спрямованих на збереження духовної спадщини, розвиток освіти та підтримку місцевих громад.

Операційні цілі видавництва «Нова Зоря»:

1. Стратегічна ціль «Зростання обсягів реалізації друкованої та електронної продукції на 30–50% протягом трьох років» передбачає реалізацію наступних операційних цілей:

1.1. Розширити асортимент на 20% (нові дитячі, освітні, перекладні видання).

1.2. Впровадити продаж електронних і аудіо книг до кінця першого року.

1.3. Залучити мінімум 3 нових великих замовників (парафії, освітні заклади, партнери).

Оцінка заходів здійснюватиметься через:

- КРІ – кількість нових назв видань на рік; частка електронних книг у загальному обороті; кількість оптових клієнтів;

- очікуваний ефект – диверсифікація доходів, зростання фінансової стійкості;

- ризики – низький попит на електронні формати серед традиційної аудиторії; обмежений рекламний бюджет.

2. Стратегічна ціль «Скорочення циклу підготовки книги до друку на 20-25% за допомогою цифрових інструментів» передбачає реалізацію наступних операційних цілей:

- оптимізувати процес верстки та макетування (впровадження сучасних програмних рішень);

- розробити стандартизовані шаблони для 5 основних типів видань;

- організувати навчання персоналу щодо цифрових технологій видавництва.

Оцінка заходів:

- КРІ – середній термін підготовки книги; кількість використаних шаблонів; рівень задоволеності авторів якістю і швидкістю обслуговування;
- очікуваний ефект – підвищення продуктивності, скорочення витрат часу та коштів, поліпшення якості;
- ризики – опір персоналу до нововведень; потреба у додатковому фінансуванні для навчання і закупівлі ПЗ.

3. Стратегічна ціль «Розширення частки цифрових продуктів до 20-30% і вихід на міжнародний ринок протягом 2-3 років» передбачає реалізацію наступних операційних цілей:

- запустити онлайн-магазин видавництва та інтегрувати його з популярними міжнародними платформами (Amazon Kindle, Google Books);
- розпочати переклад мінімум 2 книг на англійську та польську мови протягом першого року;
- забезпечити активну комунікацію в соціальних мережах (регулярність постів – 3-4 на тиждень).

Оцінка заходів:

- КРІ – кількість електронних продажів; кількість перекладених видань; охоплення у соцмережах;
- очікуваний ефект – міжнародне позиціонування, залучення нових ринків, збільшення брендової впізнаваності;
- ризики – висока конкуренція на міжнародних ринках; мовний бар'єр; недостатні маркетингові бюджети.

Узагальнена оцінка плану заходів наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Узагальнена оцінка плану заходів

Стратегічна ціль	Операційні цілі	KPI	Очікуваний ефект	Ризики
1	2	3	4	5
Зростання продажів на 30–50%	Розширення асортименту, електронні формати, нові партнери	Кількість назв, частка е-книг, кількість оптових клієнтів	Диверсифікація доходів, зростання фінстійкості	Попит, реклама
Скорочення циклу підготовки на 20–25%	Оптимізація макетування, стандартизація, навчання	Час підготовки, кількість шаблонів, задоволеність авторів	Економія часу, підвищення якості	Опір, фінансування
20–30% цифрових продуктів, міжнародний ринок	Онлайн-магазин, переклади, соцмережі	Е-продажі, кількість перекладів, охоплення	Вихід на міжнародний ринок, нові аудиторії	Конкуренція, бюджети

**Джерело: розроблено автором.*

Варто також сформулювати етапи реалізації стратегії:

- короткостроковий (1 рік) – запуск електронних видань, модернізація сайту, розширення присутності у соцмережах, оптимізація внутрішніх виробничих процесів;
- середньостроковий (2–3 роки) – вихід на міжнародний ринок через переклади, збільшення частки електронних і аудіо форматів, участь у міжнародних книжкових виставках;
- довгостроковий (4–5 років) – створення власної екосистеми видавничої продукції (друк + цифрові формати + освітні ресурси), зміцнення позицій на міжнародному ринку духовної літератури.

Розроблену нами стратегію для Видавництва «Нова Зоря» наведено у додатку А.

Реалізація запропонованої стратегії сприятиме підвищенню конкурентоспроможності видавництва «Нова Зоря», розширенню ринків збуту, збільшенню прибутковості та зміцненню його репутаційного капіталу. Поєднання духовно-культурної місії з інноваційним підходом до видавничої

діяльності забезпечить стабільний розвиток підприємства в умовах глобалізації.

3.3. Запровадження інноваційних технологій та цифрових інструментів у стратегічному управлінні

В умовах динамічних змін у видавничій галузі, зростаючої конкуренції та цифрової трансформації ринку, ефективне управління видавництвом набуває особливої важливості. Видавництво «Нова Зоря», маючи багаторічний досвід у сфері друкованої продукції, потребує адаптації своїх управлінських процесів до сучасних викликів, щоб підвищити свою конкурентоспроможність, оптимізувати фінансово-економічні показники та забезпечити стабільний розвиток.

Основними проблемами, що вимагають удосконалення управління, є необхідність розширення каналів збуту, впровадження цифрових технологій, покращення фінансового планування та підвищення ефективності використання матеріально-технічних ресурсів. Успішне функціонування видавництва залежить від здатності керівництва оперативно реагувати на зміни ринку, впроваджувати інноваційні стратегії управління та оптимізувати внутрішні процеси.

Удосконалення діяльності видавництва «Нова Зоря» можливе через такі основні напрями:

1. Оптимізація фінансово-економічної діяльності
 - впровадження сучасних методів фінансового планування та прогнозування;
 - оптимізація витрат на виробництво та логістику;
 - розширення джерел фінансування через гранти, інвесторів та партнерські програми.
2. Модернізація виробничо-технологічної бази:
 - перехід на енергоефективне обладнання для зниження витрат;
 - впровадження технологій цифрового друку для скорочення собівартості

малих тиражів;

- використання екологічних матеріалів та інноваційних поліграфічних рішень.

3. Розширення асортименту продукції:

- випуск електронних книг, аудіокниг та інтерактивних видань;
- розширення тематики друкованої продукції (соціально-культурні, історичні, освітні видання);
- співпраця з сучасними авторами та науковцями.

4. Поліпшення маркетингової стратегії:

- активне використання соціальних мереж, блогерів та таргетованої реклами;
- запуск власної онлайн-книгарні з функцією передплати;
- участь у міжнародних книжкових виставках та форумах.

5. Підвищення ефективності управління персоналом:

- впровадження мотиваційних програм для співробітників;
- проведення тренінгів та підвищення кваліфікації;
- оптимізація організаційної структури та цифровізація документообігу.

6. Покращення логістики та дистрибуції:

- розширення мережі партнерських магазинів та точок продажу;
- співпраця з національними та міжнародними онлайн-платформами;
- вдосконалення системи управління запасами для уникнення перевитрат.

Сучасний розвиток видавничої сфери визначається глобальними цифровими трансформаціями, що суттєво впливають на організаційні моделі, методи управління та формати взаємодії з читачами. Для видавництва «Нова Зоря» впровадження інноваційних технологій і цифрових інструментів є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності, розширення ринкових можливостей та збереження лояльності аудиторії.

По-перше, стратегічне управління видавництвом має ґрунтуватися на використанні цифрових платформ поширення контенту. Створення електронних та аудіокниг, співпраця з міжнародними онлайн-маркетплейсами (Amazon,

Google Books, Kobo) та розвиток власного електронного каталогу сприятимуть розширенню цільової аудиторії, зокрема серед української діаспори.

По-друге, впровадження CRM-систем та аналітичних інструментів забезпечить можливість відстеження потреб читачів, аналізу продажів і прогнозування попиту. Це дозволить вибудовувати ефективні маркетингові кампанії, формувати персоналізовані пропозиції та підвищувати рівень клієнтоорієнтованості.

По-третє, активна присутність у соціальних мережах та digital-маркетинг стають обов'язковим елементом стратегії. Використання таргетованої реклами, контент-маркетингу, відеоформатів і колаборацій з лідерами думок допоможе формувати позитивний імідж видавництва, залучати молодіжну аудиторію та підтримувати сталі комунікації з читачами.

Крім того, стратегічний розвиток потребує застосування хмарних сервісів та інструментів дистанційної співпраці для організації внутрішньої роботи редакційних колективів. Це підвищить ефективність управління проєктами, оптимізує витрати та забезпечить гнучкість у роботі.

У довгостроковій перспективі важливим напрямом є інтеграція елементів штучного інтелекту та автоматизації – від автоматизованого редагування текстів до використання чат-ботів для консультацій читачів. Це сприятиме підвищенню ефективності процесів і покращенню сервісу.

Таким чином, цифровізація стратегічного управління для видавництва «Нова Зоря» повинна стати не лише засобом адаптації до сучасних умов, а й основою для формування інноваційної моделі розвитку, що поєднує традиційну культурну місію з новітніми технологічними можливостями.

Покроковий план впровадження інноваційних технологій та цифрових інструментів у стратегічне управління видавництвом «Нова Зоря» передбачає:

Етап 1. Підготовчий (0–6 місяців):

- аналіз цифрових можливостей (аудит наявних ресурсів, визначення потреб читачів і партнерів);
- розробка цифрової стратегії (формування бачення переходу до цифрового

середовища, визначення пріоритетних напрямів (електронні книги, соціальні мережі, маркетплейси));

- формування команди (призначення відповідальних осіб за цифровізацію, залучення консультантів чи ІТ-фахівців).

Очікуваний результат: готова дорожня карта цифрової трансформації.

Етап 2. Запровадження цифрових інструментів (6–18 місяців):

- створення електронного каталогу та запуск продажу електронних і аудіокниг:

- інтеграція CRM-системи для роботи з клієнтами та аналітики продажів;

- посилення онлайн-присутності (створення сучасного сайту з функціоналом інтернет-магазину, активізація акаунтів у Facebook, Instagram, TikTok);

- пілотні проекти з таргетованою рекламою та контент-маркетингом;

Очікуваний результат: зростання цифрової присутності та формування нових каналів доходу.

Етап 3. Оптимізація та масштабування (18–36 місяців):

- співпраця з міжнародними маркетплейсами (Amazon, Kobo, Yakaboo);

- розширення асортименту за рахунок культурної, освітньої та дитячої літератури;

- використання big data та аналітики для прогнозування попиту й формування видавничого плану;

- автоматизація процесів (використання онлайн-систем редагування, управління проектами (Trello, Asana));

Очікуваний результат: стабільна робота в цифровому середовищі, розширення ринку збуту.

Етап 4. Інноваційний розвиток (3–5 років):

- використання штучного інтелекту для редагування, підготовки анотацій, автоматизованого перекладу;

- запровадження чат-ботів для консультацій клієнтів і супроводу замовлень;

- мультимедійні формати: подкасти, відеоконтент, інтерактивні книги;
- пошук інвестицій і грантів для підтримки цифрових проєктів.

Очікуваний результат: позиціонування «Нової Зорі» як інноваційного видавництва, що поєднує традиційну релігійну й культурну місію з сучасними технологіями.

Варто відмітити, що удосконалення діяльності видавництва «Нова Зоря» дозволить підвищити конкурентоспроможність, забезпечити сталий фінансовий розвиток та адаптуватися до сучасних вимог книжкового ринку.

Удосконалення управління видавництвом «Нова Зоря» є необхідною умовою для його подальшого розвитку та підвищення конкурентоспроможності в сучасному видавничому середовищі. Аналіз діяльності підприємства вказує на позитивні тенденції у фінансово-економічних показниках, проте водночас виявлено низку аспектів, що потребують покращення.

Зокрема, для ефективного функціонування видавництва важливо оптимізувати виробничо-технологічні процеси, впроваджуючи сучасні методи друку та розширюючи асортимент продукції, зокрема електронні та аудіокниги. Фінансове управління потребує модернізації через вдосконалення планування витрат та пошук нових джерел фінансування, таких як гранти та стратегічні партнерства.

Важливим напрямком є цифрова трансформація маркетингової стратегії, що передбачає активніше використання соціальних мереж, онлайн-продажів та участь у міжнародних видавничих заходах. Також необхідно посилити управління персоналом, забезпечуючи навчання, мотиваційні програми та ефективну комунікацію всередині колективу.

Реалізація цих заходів дозволить видавництву «Нова Зоря» адаптуватися до сучасних ринкових умов, зміцнити свої позиції в книжковій галузі та забезпечити стабільне зростання прибутковості.

Висновки до розділу 3

Таким чином, за підсумками розділу 3 «Напрями вдосконалення стратегічного управління Видавництва «Нова Зоря» в умовах глобалізації досліджено використання зарубіжного досвіду стратегічного управління у видавничій сфері, формування конкурентної стратегії розвитку Видавництва «Нова Зоря», запровадження інноваційних технологій та цифрових інструментів у стратегічному управлінні.

Встановлено, що адаптація зарубіжного досвіду є важливою для українських видавництв, які стикаються із обмеженістю ресурсів, нестабільністю ринку та потребою цифрової модернізації. Найбільш перспективними напрямками є: розвиток електронних та аудіокниг, розширення каналів дистрибуції через цифрові платформи, використання аналітики для прогнозування читацьких трендів, міжнародна кооперація для поширення української літератури за кордоном, впровадження інноваційних бізнес-моделей (онлайн-передплата, співпраця з авторами у форматі self-publishing). Отже, зарубіжний досвід стратегічного управління у видавничій сфері є джерелом ефективних практик, які можуть бути адаптовані до українських реалій. Його використання сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та інноваційності національних видавництв, а також інтеграції України у глобальний культурний простір.

Доведено, що ефективне стратегічне управління малим підприємством у видавничій сфері вимагає формування цілісної стратегії розвитку, яка б враховувала особливості внутрішнього потенціалу та динаміку зовнішнього середовища. Зважаючи на сучасні тенденції глобалізації та цифровізації, стратегія розвитку видавництва «Нова Зоря» повинна базуватися на поєднанні традиційних видавничих цінностей із впровадженням інноваційних інструментів та міжнародного досвіду.

Реалізація запропонованої стратегії сприятиме підвищенню конкурентоспроможності видавництва «Нова Зоря», розширенню ринків збуту,

збільшенню прибутковості та зміцненню його репутаційного капіталу. Поєднання духовно-культурної місії з інноваційним підходом до видавничої діяльності забезпечить стабільний розвиток підприємства в умовах глобалізації.

Встановлено, що удосконалення управління видавництвом «Нова Зоря» є необхідною умовою для його подальшого розвитку та підвищення конкурентоспроможності в сучасному видавничому середовищі. Важливим напрямком є цифрова трансформація маркетингової стратегії, що передбачає активніше використання соціальних мереж, онлайн-продажів та участь у міжнародних видавничих заходах. Також необхідно посилити управління персоналом, забезпечуючи навчання, мотиваційні програми та ефективну комунікацію всередині колективу.

ВИСНОВКИ

За підсумками проведеного дослідження можна зробити наступні висновки.

1. Досліджено, що ключовим чинником розвитку підприємства виступає стратегічне управління. Під цим поняттям розуміють процес визначення місії організації, формування довгострокових цілей та комплексу заходів, спрямованих на їх досягнення. Завдяки стратегічному управлінню підприємство має змогу постійно відстежувати зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі й відповідно коригувати свою діяльність для підвищення результативності функціонування. Проведений аналіз показав, що однією з найважливіших умов ефективності стратегічного управління є здатність застосовувати різні методи обґрунтування стратегій.

2. За умов зростання глобальної конкуренції та швидких технологічних трансформацій підприємства повинні розвивати здатність до стратегічної гнучкості та інноваційності. Це означає не лише постійне відстеження змін міжнародного бізнес-середовища та їх прогнозування, а й формування організаційної культури, зорієнтованої на навчання, розвиток і безперервне вдосконалення. Особливої уваги потребує інтеграція принципів сталого розвитку в загальну стратегію підприємства. Це передбачає поєднання економічних, соціальних та екологічних цілей, що відповідає сучасним вимогам глобального бізнес-простору та забезпечує довгострокову конкурентоспроможність.

3. Аналіз теоретичних підходів до формування стратегій розвитку підприємств засвідчує їх еволюційний характер та поступове розширення предметного поля стратегічного управління. Класичні школи, орієнтовані на планування й пошук конкурентних переваг через аналіз зовнішнього середовища, стали підґрунтям для подальшого розвитку ресурсно-орієнтованого та еволюційного підходів, які враховують унікальні внутрішні можливості підприємства та динаміку його взаємодії з ринком.

Сучасні умови господарювання зумовили появу нових концепцій, серед яких інституційний, стейкхолдерський, підхід сталого розвитку та цифровий підхід. Вони відображають ускладнення бізнес-середовища та необхідність інтеграції економічних, соціальних, екологічних і технологічних чинників у процес стратегічного управління.

4. Видавництво «Нова Зоря» має глибоке історичне коріння та виконує важливу суспільно-культурну і духовну місію. Його діяльність охоплює як релігійну, так і культурно-освітню сферу, що забезпечує різноманітність видавничого портфеля. Організаційна структура характеризується ієрархічністю з елементами матричної побудови, що дозволяє формувати робочі групи під конкретні проекти. Демократичний стиль управління сприяє залученню працівників до процесу прийняття рішень, формує атмосферу довіри й колегіальності. Завдяки цьому «Нова Зоря» зберігає стабільність у роботі, водночас розширюючи свої можливості на ринку.

5. SWOT- та PEST-аналізи засвідчили, що видавництво «Нова Зоря» має низку стратегічних переваг, серед яких – довготривалий досвід роботи, стабільна аудиторія та сформована репутація, а також підтримка україномовного культурного продукту на державному рівні. Водночас внутрішні слабкі сторони, зокрема недостатня цифрова присутність, обмежені маркетингові інструменти й вузька тематика видань, посилюють вплив зовнішніх загроз, серед яких – зростання конкуренції з цифровими медіа та економічна нестабільність. Це вказує на потребу у швидкій модернізації маркетингових підходів та розширенні каналів дистрибуції, особливо в онлайн-середовищі.

6. Фінансово-економічний аналіз діяльності видавництва «Нова Зоря» показав, що після кризового 2022 року підприємство зуміло відновити стабільність і покращити ключові показники. Збільшення доходу, зростання прибутковості та розширення власного капіталу свідчать про ефективне управління ресурсами та поступове зміцнення ринкових позицій. Особливо позитивними є тенденції до зниження боргового навантаження та зростання коефіцієнта автономії, що підтверджує фінансову незалежність видавництва.

Водночас низький рівень абсолютної ліквідності вказує на потребу формування грошових резервів для покриття поточних зобов'язань.

У контексті майбутнього розвитку видавництву доцільно посилити фінансову гнучкість, зокрема шляхом залучення інвестицій чи грантових ресурсів для модернізації та цифрової трансформації. Активніше використання вільних коштів для розвитку нових напрямів (цифрові та аудіокниги, онлайн-продажі, маркетинг) сприятиме підвищенню прибутковості та розширенню ринкової присутності. Таким чином, «Нова Зоря» має стійкі передумови для подальшого зростання та посилення конкурентних переваг, якщо зможе збалансувати поточну фінансову стабільність із інвестиціями в інновації.

7. Встановлено, що адаптація зарубіжного досвіду є важливою для українських видавництв, які стикаються із обмеженістю ресурсів, нестабільністю ринку та потребою цифрової модернізації. Найбільш перспективними напрямками є: розвиток електронних та аудіокниг, розширення каналів дистрибуції через цифрові платформи, використання аналітики для прогнозування читацьких трендів, міжнародна кооперація для поширення української літератури за кордоном, впровадження інноваційних бізнес-моделей (онлайн-передплата, співпраця з авторами у форматі self-publishing). Отже, зарубіжний досвід стратегічного управління у видавничій сфері є джерелом ефективних практик, які можуть бути адаптовані до українських реалій. Його використання сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та інноваційності національних видавництв, а також інтеграції України у глобальний культурний простір.

8. Обґрунтовано, що ефективне стратегічне управління малим підприємством у видавничій сфері вимагає формування цілісної стратегії розвитку, яка б враховувала особливості внутрішнього потенціалу та динаміку зовнішнього середовища. Зважаючи на сучасні тенденції глобалізації та цифровізації, стратегія розвитку видавництва «Нова Зоря» повинна базуватися на поєднанні традиційних видавничих цінностей із впровадженням інноваційних інструментів та міжнародного досвіду.

Реалізація запропонованої стратегії сприятиме підвищенню конкурентоспроможності видавництва «Нова Зоря», розширенню ринків збуту, збільшенню прибутковості та зміцненню його репутаційного капіталу. Поєднання духовно-культурної місії з інноваційним підходом до видавничої діяльності забезпечить стабільний розвиток підприємства в умовах глобалізації.

9. Встановлено, що удосконалення управління видавництвом «Нова Зоря» є необхідною умовою для його подальшого розвитку та підвищення конкурентоспроможності в сучасному видавничому середовищі. Важливим напрямком є цифрова трансформація маркетингової стратегії, що передбачає активніше використання соціальних мереж, онлайн-продажів та участь у міжнародних видавничих заходах. Також необхідно посилити управління персоналом, забезпечуючи навчання, мотиваційні програми та ефективну комунікацію всередині колективу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексич К. О. Стратегічний конкурентний аналіз як інструмент формування конкурентних переваг у системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2016. Вип. 10 (1). С. 10-17.
2. Бельтюков Є. А., Некрасова Л. А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. Економіка: реалії часу. 2014. № 2. С. 6-13.
3. Берест М. М. Фінансовий аналіз : навчальний посібник. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. 164 с.
4. Берницька Д. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом PEST/ STEP аналізу. Економічний аналіз. 2012. Т. 11 (2). С. 41-45.
5. Бєлова О. І. Формування конкурентної стратегії підприємства торгівлі. Вчені записки Університету «КРОК». 2018. № 4 (52). С. 86-93.
6. Бортнік С. М., Маленицький Д. С. Забезпечення конкурентної стратегії підприємства та підходи до її вивчення. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2016. Вип. 7 Ч. 1. С. 40-44.
7. Брітченко І. Г., Гаврилко П. П., Завадяк Р. І. Стратегічне управління інноваційною діяльністю як основа конкурентоспроможності. Науковий вісник Ужгородського університету. 2012. Вип. 35. № 1. С. 27-31.
8. Буднікевич І. М., Тафій Н. Г. Використання технології PEST-аналізу при формуванні стратегій розвитку суб'єктів регіональних ринків (на прикладі ринку юридичних послуг). Сталий розвиток економіки. 2013. № 5. С. 225-235.
9. Видавництво «Нова Зоря». Сайт *Clarity-Project*. URL : <https://clarity-project.info/edr/13641226>.
10. Видавництво «Нова Зоря». Сайт *Youcontrol*. URL : https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/13641226/.
11. Видавництво «Нова Зоря». Сайт *Опендатабот*. URL :

<https://opendatabot.ua/c/13641226>.

12. Видавництво «Нова Зоря». Сайт. URL <https://novazoria.com.ua/>.
13. Власенко В. А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин: принципові підходи та інструменти. Економіка. Менеджмент. Підприємництво. 2014. № 26 (1). С. 32-41.
14. Гедройц Г.Ю. Визначення сутності поняття «стратегічне управління». Економічні науки. Економіка підприємства. 2012. № 2. С. 22–23.
15. Голік В. В. Концептуальні підходи до розуміння сутності поняття «стратегія». Науковий вісник Херсонського державного університету. 2014. Вип. 8 (1). С. 72-76.
16. Горященко Ю.Г., Байов Б.С. Ринок інновацій в Україні та характеристика інноваційних стратегій. Економічний Вісник Національного гірничого університету. 2017. №1(57). С. 132-139.
17. Гудзинський О. Д., Судомир С. М., Гуренко Т. О. Менеджмент підприємницької діяльності: навчальний посібник. К. : ІПК ДСЗУ, 2010. 321 с.
18. Гудзь О. І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. Економіка і суспільство. 2018. № 8. С. 346-352.
19. Дем'яненко О. М. Процес розроблення стратегії розвитку підприємств. Науковий журнал «Інтелект XXI». 2018. № 3. URL: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/23640/1/Protses.PDF>.
20. Дикань О. В., Крихтіна Ю. О., Фролова Н. Л. Актуальні методи стратегічного аналізу бізнес-середовища підприємства. Приазовський економічний вісник. 2021. Вип. 1(24). С. 78-81.
21. Довбня С. Б., Найдовська А. О., Хитько М. М. Стратегія підприємства: навчальний посібник для студ. вищ. навч. закл. Дніпропетровськ: НМетаАУ, 2011. 71 с.
22. Захарчин Р. М. Сучасні виклики щодо формування економічної стратегії розвитку підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2014. Вип. 24.7. С. 245-250.
23. Зв'язки Видавництва «Нова Зоря». Сайт *Clarity-Project*. URL :

<https://clarity-project.info/edr/13641226/relations-map>.

24. Іванов Ю. Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006 383 с.

25. Іванов Ю. Б., Іванова О. Ю. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в умовах інтенсивної конкурентної боротьби. Проблеми економіки. 2019. № 4. С. 121-128.

26. Ігнатська І. А. Стратегічний менеджмент: підручник. К. : Каравела, 2008. 480 с.

27. Кайлюк Є. М. Стратегічний менеджмент : навч. посібник. Харків : ХНАМГ, 2010. 279 с.

28. Киш Л.М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 38(1). С. 107–113.

29. Кіндрацька Г. Стратегічний менеджмент: навч. посібник. К.: Знання, 2006. 366 с.

30. Клівець П. Г. Стратегія підприємства: навчальний посібник. К.: Академвидав, 2007. 320 с.

31. Коваленко Ж. С., Будякова О. Ю. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного управління персоналом. Наукові розробки молоді на сучасному етапі: тези доповідей XVIII Всеукраїнської наукової конференції молодих вчених та студентів (18-19 квітня 2019 р., Київ). Київ: КНУТД, 2019. Т. 3: Економіка інноваційної діяльності підприємств. С. 85-86.

32. Коляда С. П. Візія – основа стратегічного лідерства. Modern Economics. 2020. № 19 (2020). С. 76-82.

33. Кошелупов І. Ф. Система конкурентних стратегій підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень. 2009. Вип. 36. С. 90-96.

34. Краснокутська Н. С., Фоцій П. М. Класифікація конкурентних стратегій підприємства залежно від впливу на результативність. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2018. № 6 (17). С. 217-222.

35. Кузьмак О. І. Інноваційна стратегія як засіб стабілізації розвитку промислового підприємства. Інноваційна економіка. 2016. № 1-2. С. 114-118.

36. Ларіонова К., Шпак Д. Особливості стратегічного управління діяльністю промислових підприємств в умовах глобалізації. Scientific journal «Development Service Industry Management». 2024. № 8(14). С. 86-92.
37. Лепейко Т. І., Кіпа Д. В. Механізм формування конкурентної стратегії підприємства. Академічний огляд. 2014. № 2. С. 64-69.
38. Ляшенко В.І. Регулювання розвитку малого підприємництва в Україні: проблеми та шляхи вирішення : монографія. Донецьк, 2007. 452 с.
39. Македон В. В. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2013. Вип. 1 (1). С. 369-373.
40. Мандич О. В. Стратегії забезпечення конкурентного розвитку підприємств: від моделей теорії до умов практики. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2017. Вип. 23 (1). С. 108-111.
41. Масюк Ю. В. Конкурентні стратегії: сутність та особливості формування на сільськогосподарському підприємстві. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 19. С. 506-510.
42. Музиченко-Козловський А. В. Управління за цілями як інноваційна модель розвитку підприємства. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2011. № 714. С. 109-113.
43. Нефедова О. Г. Механізм вибору конкурентної стратегії підприємства. Вісник економічної науки України. 2008. № 2. С. 117-120.
44. Падерін І. Д., Горященко Ю. Г., Новак Є. Е. Стратегічне управління на підприємствах малого та середнього бізнесу. Економічний вісник Донбасу. 2017. № 2. С. 163-167.
45. Падерін І.Д., Горященко Ю.Г. Парадигма функціонування малого підприємництва в умовах децентралізації регіонів. Економічний вісник Донбасу. 2016. № 3 (45). С. 90-93.
46. Пастух К. В. Стратегічне управління : конспект лекцій. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 60 с.

47. Побігун С. Аналіз підходів до здійснення процесу стратегічного управління. Галицький економічний вісник. 2015. Том 48. № 1. С. 101-108.
48. Прищепа Н. П., Гайдамака О. М. Аналіз і класифікація конкурентних стратегій підприємств. Управління проектами та розвиток виробництва. 2012. № 4(44). С. 88-94.
49. Розвиток малого підприємництва промислового регіону : монографія / за заг. ред. академіка АЕНУ Н.І. Редіної. Дніпропетровськ, ДДФА, 2014. 200 с.
50. Романюк С. А. Теорія та практика стратегічного управління : монографія. Київ : НАДУ, 2019. 232 с.
51. Савченко С. М., Нікітін В. Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. Ефективна економіка. 2021. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/94.pdf.
52. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: навчальний посібник. Тернопіль: Економічна думка, 2006. 390 с.
53. Сапельнікова Н. Л. Теоретичні основи стратегічного управління розвитком підприємств. Менеджер. 2016. № 3. С. 90-101.
54. Сокирник І. В. Управління реалізацією стратегії сучасної організації. Вісник Хмельницького національного університету. 2010. № 4. Т. 2 С. 112-118.
55. Стратегічне управління : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Уклад.: , В.О. Могилко, І.А. Дмитрієв, Р.В. Сагайдак-Нікітюк, І.Ю. Шевченко, О.А. Ященко. Х.: ХНАДУ, 2016. 252 с.
56. Стратегічний менеджмент: підручник / І.М. Писаревський, О.М.Тищенко, М.М. Покоloodна, Н.Б. Петрова; ред. Аляб'єв; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х.: ХНАМГ, 2009. 287 с.
57. Стратегія підприємств. Конспект лекцій для студентів спеціальності 7.050107 «Економіка підприємств» / Укладач: Петєшова Т.А. Сєверодонецьк: СТІ ім. В. Даля, 2005. 86 с.
58. Строкович Г. В. Стратегія підприємства: навч. посіб. для вищих навч. закладів. Харків : Вид-во НУА, 2011. 180 с.

59. Ступчук С. М. Формування системи цільових показників як складова стратегії розвитку підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2014. № 3. Т. 3. С. 168-172.
60. Таран-Лала О.М., Сухорук К.В. Особливості стратегічного управління підприємством. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 25. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/296>.
61. Тертичка В. В. Стратегічне управління : навч. посібник. Київ : НАДУ, 2014. 196 с.
62. Фролова Т. Корпоративні стратегії глобального інвестиційного бізнесу. Міжнародна економічна політика. 2012. Вип. 1-2. С. 125-155.
63. Харченко В.А. Концептуальні засади формування системи стратегічного управління розвитком підприємства. Схід. 2014. № 5. С. 52–56.
64. Харчишина О. В. Стратегічне управління діяльністю підприємства в умовах глобалізації. Вісник Хмельницького національного університету. 2018. № 5 Том 1. С. 91-94.
65. Хаустова В. Є. Теоретико-методичні засади побудови дорожніх карт як сучасного інструменту стратегічного планування соціально-економічних процесів. Бізнес Інформ. 2016. № 8. С. 140-153.
66. Хацер М. В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2014. № 3. С. 109-112.
67. Шарко В. В., Лоянич Г. С., Гавенко М. С. Формування конкурентної стратегії підприємства торгівлі. Вісник Хмельницького національного університету. 2017. № 6 (1). С. 222-226.
68. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління : навч. посібник. К. : КНЕУ, 2009. 384 с.
69. Шмалій Н. А. Теоретичні засади формування конкурентної стратегії підприємства. Теоретичні та прикладні питання економіки. 2019. Випуск ½ (38/39). С.88-98.

70. Шостак І. В. Застосування SMART-підходу до обґрунтування системи КРІ оцінки результатів роботи персоналу підприємства торгівлі. *Агросвіт*. 2015. № 13. С. 65-68.
71. Щурко У. В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. *Економіка і суспільство*. 2018. № 17. С. 402-412.
72. Butenko N. Competitive strategies of the enterprise in terms of production chains. *Competition: Bulletin of the Antimonopoly Committee of Ukraine*. 2011. No. 2. pp. 33-40.
73. Chandler A. D. *Strategy and Structure* Cambridge: Chapters in the History of the Industrial Enterprises. Cambridge, Mass.: MIT Press, 1962.
74. Deepak Tomar. Porter's Competitive Forces Model and SWOT Analysis to Payments. *International Journal of Information Science*. 2020. № 10 (2). pp. 45-49.
75. Henry Mintzberg Five Ps for Strategy. *California Management Review*. 1978.
76. Hiqqins J.M. *Organizational Policy and Strategic Management: Text and Cases*, 2nd ed. J.M. Hiqqins. Chicago: The Dryden Press, 1983.
77. Kaplan R., Norton D. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*. 1996. Nr. 1. P. 189-209.
78. Porter's 5 Forces Explained and How to Use the Model. URL: <https://www.investopedia.com/terms/p/porter.asp>.
79. Rich Horwath The Origin of Strategy. Strategic Thinking Institute. 2006. URL: http://strategyskills.com/Articles_Samples/origin_strategy.pdf.
80. Richard Daniels Strategic Management: Stages, Process, Importance & Characteristics. Business Study Notes. URL: <https://www.businessstudynotes.com/finance/strategic-managment/different-stages-of-strategic-management-process/>.
81. Schendel, D.E. Business Policy or Strategic Management A Broader View for an Emerging Discipline / D.E. Schendel, K.J. Hatten. *Academy of Management Proceedings*, August 1972.
82. Thompson A.Jr., Strickland A.J. *Strategic Management: Concepts and Cases*. 3rd ed. Plano, Tex: Business Publications, 1984.

СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ «НОВА ЗОРЯ»

I. Вступ

В умовах динамічних змін на книжковому ринку та зростаючої ролі цифрових технологій, видавництву «Нова Зоря» необхідно формувати чітку та узгоджену стратегію розвитку. Така стратегія має ґрунтуватися на поєднанні багаторічних традицій, духовних орієнтирів та інноваційних підходів, що дозволить зміцнити конкурентні позиції підприємства і забезпечити його стабільне зростання у майбутньому.

Ключовим орієнтиром стратегічного розвитку виступає візія видавництва – прагнення стати провідним центром духовної та культурної літератури Західної України, який інтегрує класичні видавничі принципи із сучасними технологіями та міжнародним баченням. Це визначає не лише напрямок руху, але й характер позиціонування видавництва на ринку.

Основою стратегічної діяльності є цінності, що визначають корпоративну культуру та підходи до взаємодії з партнерами і читачами. Серед них – безкомпромісна якість та досконалість оформлення, духовна і культурна значущість контенту, інноваційність і технологічність, орієнтація на потреби читача, а також етичність, прозорість і соціальна відповідальність. Саме ці цінності формують довіру до бренду та забезпечують його сталий розвиток.

Таким чином, стратегія видавництва «Нова Зоря» покликана об'єднати його духовну місію з сучасними підходами до організації бізнесу, що передбачає визначення чітких фінансових, операційних та маркетингових цілей. Її реалізація дозволить зміцнити позиції видавництва як у традиційному друкованому сегменті, так і на нових цифрових ринках, сприятиме розширенню географії діяльності та підвищенню впізнаваності бренду як носія духовних і культурних цінностей.

II. Візія, місія, цінності

Візія: Стати провідним видавництвом духовної та культурної літератури в Західній Україні, яке поєднує традиційні видавничі цінності з сучасними технологіями і міжнародним баченням.

Місія: Поширення християнських духовних цінностей через якісне книжкове та цифрове видання, сприяння освітньому, культурному та духовному розвитку парафій, церковних спільнот і широкої читацької аудиторії.

Цінності:

- Якість і досконалість в оформленні та друці
- Духовна і культурна цінність контенту
- Інновація і технологічність
- Орієнтація на читача та клієнта
- Етика, прозорість і соціальна відповідальність

III. SWOT-аналіз видавництва «Нова Зоря»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Досвід роботи – понад 25 років на ринку. Стабільна аудиторія – віряни та зацікавлені в релігійній та культурній тематиці. Власний сайт – забезпечує онлайн-присутність та можливість продажу книг. Друкований формат – довіра до паперових видань серед певної аудиторії. Видавництво релігійної літератури – вузька спеціалізація, що формує лояльну аудиторію. Розвиток партнерств – співпраця з церковними громадами, освітніми установами. Можливість випуску газет і книг – широкий спектр діяльності. Україномовний контент – підтримка національної культури та мови. Можливість розширення цифрового контенту – потенціал для електронних книг. Гарна репутація – довіра читачів, яка формувалася роками.	Низька активність у соцмережах – недостатня популяризація бренду серед молоді. Обмежена цифрова пропозиція – відсутність широкого асортименту електронних видань. Залежність від друку – витрати на папір і друкарню можуть бути високими. Низька технологічна адаптивність – недостатньо інноваційних підходів. Вузька тематика – може обмежувати залучення нових читачів. Мала присутність на книжкових маркетплейсах – обмежений канал дистрибуції. Застарілі маркетингові стратегії – необхідність сучасного підходу до реклами. Конкуренція з великими видавництвами – складно залучати нових клієнтів. Можливі фінансові труднощі – через нестабільну економічну ситуацію.

	Залежність від релігійного сегмента – обмеження у виборі контенту.
Можливості	Загрози
Розширення цифрової платформи – створення аудіокниг і електронних видань. Активізація у соцмережах – просування у Facebook, Instagram, TikTok. Розширення асортименту – випуск книжок із культурною та освітньою тематикою. Вихід на міжнародний ринок – друк книг для української діаспори. Співпраця з сучасними авторами – залучення нових письменників. Інтеграція з онлайн-магазинами – Amazon, Yakaboo, Книгарня Є тощо. Державна підтримка – можливе залучення грантів для розвитку. Розвиток подкастів та відеоконтенту – новий канал взаємодії з аудиторією. Збільшення видавничого тиражу – можливість залучити інвесторів. Участь у книжкових фестивалях – підвищення впізнаваності бренду.	Зменшення інтересу до друкованої продукції – перехід до цифрових форматів. Конкуренція з онлайн-виданнями – безкоштовні цифрові книги. Ріст цін на папір і друк – підвищення собівартості виробництва. Зміни в законодавстві – можливі обмеження у видавничій сфері. Економічна нестабільність – вплив фінансової кризи на купівельну спроможність. Збільшення витрат на рекламу – для залучення нової аудиторії. Культурні зміни – можливе зниження популярності релігійної літератури. Складність залучення молодшої аудиторії – зміна читацьких звичок. Залежність від друкарень – можливі затримки у виробництві. Проблеми з логістикою – ускладнення доставки через воєнний стан..

IV. Стратегічні цілі

Основними стратегічними цілями розвитку видавництва «Нова Зоря» є:

- зростання обсягів реалізації друкованої та електронної продукції на 30–50% протягом трьох років, підвищення рентабельності за рахунок оптимізації витрат;
- скорочення циклу підготовки книги до друку на 20–25% за допомогою цифрових інструментів; впровадження систем автоматизації управління виробництвом;
- розширення частки електронних та аудіо форматів у структурі продажів до 20–30%; вихід на міжнародний ринок через співпрацю з іноземними видавництвами; підвищення впізнаваності бренду через комунікаційні кампанії та участь у міжнародних ярмарках.

V. Ключові напрями стратегії:

1. Розширення асортименту за рахунок дитячих, освітніх, науково-

популярних та перекладних видань.

2. Створення електронних і аудіокниг, розвиток онлайн-магазину, використання мобільних додатків та інтеграція з міжнародними платформами.

3. Активізація присутності у соціальних мережах, формування позитивного іміджу через PR-кампанії, участь у книжкових виставках і форумах.

4. Налагодження контактів із зарубіжними видавництвами, культурними інституціями та церквами для просування української духовної літератури.

5. Реалізація проєктів, спрямованих на збереження духовної спадщини, розвиток освіти та підтримку місцевих громад.

VI. Операційні цілі видавництва «Нова Зоря»:

1. *Стратегічна ціль «Зростання обсягів реалізації друкованої та електронної продукції на 30–50% протягом трьох років»* передбачає реалізацію наступних операційних цілей:

1.1. Розширити асортимент на 20% (нові дитячі, освітні, перекладні видання).

1.2. Впровадити продаж електронних і аудіо книг до кінця першого року.

1.3. Залучити мінімум 3 нових великих замовників (парафії, освітні заклади, партнери).

Оцінка заходів здійснюватиметься через:

- КРІ – кількість нових назв видань на рік; частка електронних книг у загальному обороті; кількість оптових клієнтів;

- очікуваний ефект – диверсифікація доходів, зростання фінансової стійкості;

- ризики – низький попит на електронні формати серед традиційної аудиторії; обмежений рекламний бюджет.

2. *Стратегічна ціль «Скорочення циклу підготовки книги до друку на 20-25% за допомогою цифрових інструментів»* передбачає реалізацію наступних операційних цілей:

- оптимізувати процес верстки та макетування (впровадження сучасних

програмних рішень);

- розробити стандартизовані шаблони для 5 основних типів видань;
- організувати навчання персоналу щодо цифрових технологій видавництва.

Оцінка заходів:

- КРІ – середній термін підготовки книги; кількість використаних шаблонів; рівень задоволеності авторів якістю і швидкістю обслуговування;
- очікуваний ефект – підвищення продуктивності, скорочення витрат часу та коштів, поліпшення якості;
- ризики – опір персоналу до нововведень; потреба у додатковому фінансуванні для навчання і закупівлі ПЗ.

3. Стратегічна ціль «Розширення частки цифрових продуктів до 20-30% і вихід на міжнародний ринок протягом 2-3 років» передбачає реалізацію наступних операційних цілей:

- запустити онлайн-магазин видавництва та інтегрувати його з популярними міжнародними платформами (Amazon Kindle, Google Books);
- розпочати переклад мінімум 2 книг на англійську та польську мови протягом першого року;
- забезпечити активну комунікацію в соціальних мережах (регулярність постів – 3-4 на тиждень).

Оцінка заходів:

- КРІ – кількість електронних продажів; кількість перекладених видань; охоплення у соцмережах;
- очікуваний ефект – міжнародне позиціонування, залучення нових ринків, збільшення брендової впізнаваності;
- ризики – висока конкуренція на міжнародних ринках; мовний бар'єр; недостатні маркетингові бюджети.

VII. Узагальнена оцінка плану заходів

Стратегічна ціль	Операційні цілі	KPI	Очікуваний ефект	Ризики
1	2	3	4	5
Зростання продажів на 30–50%	Розширення асортименту, електронні формати, нові партнери	Кількість назв, частка е-книг, кількість оптових клієнтів	Диверсифікація доходів, зростання фінстійкості	Попит, реклама
Скорочення циклу підготовки на 20–25%	Оптимізація макетування, стандартизація, навчання	Час підготовки, кількість шаблонів, задоволеність авторів	Економія часу, підвищення якості	Опір, фінансування
20–30% цифрових продуктів, міжнародний ринок	Онлайн-магазин, переклади, соцмережі	Е-продажі, кількість перекладів, охоплення	Вихід на міжнародний ринок, нові аудиторії	Конкуренція, бюджети

**Джерело: розроблено автором.*

VIII. Реалізація кроків стратегії

- короткостроковий (1 рік) – запуск електронних видань, модернізація сайту, розширення присутності у соцмережах, оптимізація внутрішніх виробничих процесів;

- середньостроковий (2–3 роки) – вихід на міжнародний ринок через переклади, збільшення частки електронних і аудіо форматів, участь у міжнародних книжкових виставках;

- довгостроковий (4–5 років) – створення власної екосистеми видавничої продукції (друк + цифрові формати + освітні ресурси), зміцнення позицій на міжнародному ринку духовної літератури.