

УДК 655.41: 004.7385

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/179-12>**Шендерівська Л. П.**кандидат економічних наук, доцент,  
Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**Гук О. В.**кандидат економічних наук, доцент,  
Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**Мохонько Г. А.**кандидат економічних наук, доцент,  
Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**Shenderivska Lina, Guk Olga, Mokhonko Hanna**National Technical University of Ukraine  
“Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”

## ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ВИДАВНИЦТВ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПАНДЕМІЇ

Обґрунтовані завдання видавничої справи в умовах війни і післявоєнний період – це посилити цінності гуманізму, української державності, розповісти світу і зафіксувати для прийдешніх поколінь факти війни рф проти України. Визначено засади державної підтримки суб'єктів видавничої справи. Вона має послідовною і комплексною, своєчасною і прогресивною, спрямованою на дотримання свободи слова, пріоритет української мови, недопущення руйнування суверенітету країни. Окреслено властивості інтелектуального капіталу, який в істотній мірі формується і розвивається читанням літератури. Проаналізовано досвід функціонування видавництва в умовах війни та пандемії Covid-19. Здійснено періодизацію для вивчення розвитку видавництва у кризових умовах. Досліджено бізнес-моделі, які застосовували суб'єкти видавничої справи на цих етапах розвитку, а саме, диверсифікація, Freemium, передзамовлення, колаборація, Long Tail, дропшипінг та інші.

**Ключові слова:** видавництва, війна, пандемія Covid-19, бізнес-модель Canvas, Freemium, колаборація, дропшипінг, «Підтримка».

## TRANSFORMATION OF BUSINESS MODELS OF PUBLISHING HOUSE IN THE CONDITIONS OF WAR AND PANDEMIC

Publishing fulfills an important social mission, protects the Ukrainian language and culture from destruction, promotes humanism and moral values, and multiplies knowledge. And now, in the extremely difficult conditions of the war and the Covid-19 pandemic, when the subjects of the publishing business of Ukraine are trying to perform social functions as much as possible, the task of preserving business and achieving cost recovery is urgent. And this requires the study of effective business models that balance the performance of economic and social functions. The article examines the specific manifestations of the crisis in the publishing business – a small market size, due to the specifics of the product and insufficient attention to the promotion of reading; insignificant growth potential of the market, if we take into account the reduction of the population of Ukraine; shortage of investment resources. First of all, the business models of leading publishing houses are analyzed. The development of business models of publishing houses during the war and the Covid-19 pandemic is studied in accordance with the periodization method. The spread of the Freemium business model, which helps to balance the performance of social and economic functions, as well as the Long Tail model, which allows to meet to more effectively the demands of readers, while minimizing the risks of publishers are determined. There has been a greater use of diversification, primarily due to the development of digital technologies and limited access to the channels of sale of printed publications during the war and lockdown. The development of collaboration of publishing houses at the intra-industry, inter-industry, international levels is identified. The international collaboration has significant potential, as readers around the world now need content about Ukrainians in Ukraine and around the world, objective information about the Russian Federation's war against Ukraine, cooperation between states to help the Ukrainian nation and protect against military aggression. The principles of state support of publishing entities in Ukraine have been determined. It must be consistent and comprehensive, prompt and progressive, aimed at respecting freedom of speech, the priority of the Ukrainian language, preventing the destruction of the country's sovereignty. The properties of intellectual capital, which is significantly formed and developed by reading literature, are outlined.

**Keywords:** publishing, war, Covid-19 pandemic, business model Canvas, Freemium, collaboration, dropshipping, “yePidtrymka”.

**JEL classification:** H21, M14, M21, Z11

**Постановка проблеми.** Інтелектуальна зайнятість людини є першоосновою духовного здоров'я нації, норм моралі, пріоритетності гуманізму, дотримання ділової та особистої етики, високих темпів науково-технічного

прогресу, економічного зростання, формування іміджу країни. Державна політика за напрямом медіа, у тому числі видавничої справи, є мірилом бачення органами влади магістралі соціально-економічного розвитку кра-

їни, якості державного управління. Державна підтримка видавничої справи має бути прогресивною, своєчасною і релевантною, послідовною і комплексною у просторово-часовому вимірі, спрямованою на збереження і поширення української мови і культури, на висвітлення правдивої інформації, недопущення закликів до руйнування суверенітету країни. Медіа, які використовуються для маніпулювання свідомістю, ініціювання і розгортання ненависті шляхом подання спотвореної інформації, стають активними учасниками гібридних воєн, і загрожують глобальному миру. Вітальну необхідність читання необхідно постійно пропагувати, а культуру читання безперервно розвивати. В протилежному разі нація приречена на моральне зубожіння, деградацію і самознищення.

Економічна і адміністративна зрілість представників влади і системи державного управління проявляється у довгостроковому інвестуванні у ті види економічної діяльності, і передусім у видавничу справу, які формують інтелектуальний капітал нації. Адже інтелектуальний капітал має унікальні властивості – безмежність приросту, здатність до творчості (у тому числі науково-технічної), інноваційність, універсальність сфер прикладання, мультиплікативну ефективність, волелюбність. Видавнича справа, виконуючи важливу суспільну місію, водночас вирішує завдання самоокупності і ефективності. І це завдання в Україні наразі потрібно вирішувати у надскладних умовах – воєнної окупації та пандемії Covid-19.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищах функціонування підприємств потребують актуалізації бізнес-моделей. Для побудови бізнес-моделей Воjar E., Wit B. [16] у якості основного шаблону називають Canvas як такий, що представляє логіку діяльності будь-якої організації, і наголошують на необхідності дотримання правильної послідовності при заповненні елементів шаблону. Круглов В. [8] досліджує вплив зміни споживчої поведінки під час пандемії Covid-19 (більш активного застосування гаджетів, зростання попиту на інформацію, на культурні заходи онлайн) на трансформацію бізнес-моделей видавництва. Лункіна Т. І., Кугляр А. А. [9] роблять висновок про взаємозв'язок між розвитком інтернету і поширенням бізнес-моделі дропшипінг. Котубей О. [7] наголошує на посиленні значущості соціальної відповідальності при розробці і реалізації сучасних бізнес-моделей.

Видавництва в умовах війни ставлять глобальні завдання, які пов'язані зі збереженням літературного надбання України. Вони потребують фінансування для відправлення українських книг до бібліотек передусім тих країн, які прийняли українських біженців [17]. Адже російські загарбники вилучають з бібліотечних закладів на окупованих територіях українську художню літературу, підручники та видання з історії [11]. Наразі використовується альтернативний спосіб збереження літературних надбань українців – це онлайн-замовлення друкованих видань, електронних видань – низка з яких під час пандемії [3] і під час війни надається видавцями на безкоштовній основі.

До нагальних завдань видавців належить забезпечення читачів від ворожої російської пропаганди та фейкового контенту, який масово поширюється. Натомість – надання допомоги людям з тим, щоб

розібратися у чинниках і сутності теперішніх подій в Україні [17].

В умовах російської агресії на території України збереження української нації, її культури, у тому числі видавничої, потребує консолідації зусиль на світовому рівні. Антикризові заходи, вироблені під час пандемії Covid-19, показали дієвість глобальної поінформованості та активної протидії світовій загрози. Сучасні надскладні умови для ведення видавничого бізнесу в Україні потребують вивчення провідного досвіду у подоланні кризових явищ.

**Мета статті.** Дослідження дієвих бізнес-моделей видавництва у кризових умовах створить інформаційну базу для бенчмаркінгу і реалізації тих заходів, які забезпечать збереження видавничої культури в Україні та використання слова як зброї для досягнення миру.

**Виклад основного матеріалу.** Розвиток видавництва відбувається в умовах дефіциту інвестицій, необхідності опанування актуальних знань з управління, маркетингу, економіки для вироблення актуальних і дієвих бізнес-моделей [14, с.106].

Криза має специфічні прояви у видавничій індустрії, що пов'язано з низкою особливостей цієї індустрії:

- невеликий обсяг ринку, адже видавничий продукції не властивий масовий попит. Крім того, українські видання до війни конкурували на внутрішньому ринку із засиллям російських видань. І від органів влади України та безпосередньо суб'єктів видавничої індустрії потрібна послідовна політика у тому, щоб усталити відповідальне і шанобливе ставлення населення до національної ідеї, культури, історії;

- незначний потенціал зростання ринку збуту з урахуванням тенденції негативної динаміки чисельності населення України;

- дефіцит інвестиційних ресурсів, а це ускладнює проведення потужної роботи з просвітництва у сфері читання, і відповідно потребує системної державної підтримки за цим напрямом. Адже «слово» – це потужний інструмент для згуртування нації і прищеплення цінностей, які важливі для прогресу і збереження людства; для вироблення здатності до критичного мислення, що оберігає націю від ошукування корупціонерами та іншими деструктивними угрупованнями.

Застосування методу періодизації для вивчення динаміки розвитку видавничої індустрії в кризових умовах, які беруть початок від пандемії Covid-19, дозволяє виокремити такі періоди:

- перший період – березень 2019 р. – грудень 2019 р. – це період вироблення і реалізації першої черги антикризових заходів, експериментальних бізнес-моделей;

- другий період – січень 2020 р. – жовтень 2020 р. – означений виробленням і поширенням адаптаційних бізнес-моделей;

- третій період – листопад 2020 р. – листопад 2021 р. – ініційований наданням першої черги державної підтримки, удосконалення бізнес-моделей;

- четвертий період – грудень 2021 р. – 23 лютого 2022 р. – пов'язаний з реалізацією програми «Підтримка»;

- п'ятий період – 24 лютого 2022 р. – дотепер – період окупації росією України.

Першому періоду (березень 2019 р. – грудень 2019 р.) властиві задовільні результати роботи видав-

ництв, оскільки суб'єкти видавничого бізнесу мали можливість упродовж 2019 р. отримувати доходи щонайменше за рахунок продажу видань, які вийшли у світ до пандемії. Крім того, видавці мали запаси у договірному, редакційному і виробничому портфелях, і завдяки цьому обсяг виробництва книг і брошур за кількістю назв (титулів) у 2019 р. перевищив 2018 р.

Але в умовах пандемії змінилася структура попиту на літературу. Збільшився попит на видання для дітей та художні видання, оскільки люди більше часу проводили з дітьми та прагнули відволіктися від негативного інформаційного поля. Водночас зменшився обсяг збуту бізнес-літератури [13].

Неможливість продажу паперових видань в умовах локдауну через заклади книжкової торгівлі стимулювала видавництва до впровадження бізнес-моделі диверсифікації виробництва шляхом випуску електронних видань. З-поміж них – лідери видавничого ринку України – «Навчальна книга – Богдан», «Ранок», «Клуб сімейного дозвілля», «Генеза», «Видавництво Старого Лева», «Фоліо», «Видавнича група «КМ Букс», а також суб'єкти видавничої справи, менші за обсягами діяльності, зокрема, «Фабула», «Люта справа» тощо.

Частка доходів українських видавництв від продажу електронних книг наразі невелика – не перевищує 3%. У світі цей сегмент має тенденцію до зростання. У 2020 р. обсяг ринку електронних книг у світі становив \$18,13 млрд, прогноз до 2026 р. – \$23,12 млрд [8].

Випуск видавництвами різних типів видань, йдеться передусім про друковані й електронні, стимулює до реалізації бізнес-моделі Freemium. Наприклад, видавництво «Генеза» пропонує споживачам на безоплатній основі електронні видання, а способом монетизації для товаровиробника є продаж друкованих видань. Модель Freemium під час карантину була апробована і низкою інших видавництв, зокрема, «Наш Формат», «Фоліо».

Під час локдауну видавництвам довелося внести зміни й в організацію праці, запровадивши віддалений

режим праці. Ефективний досвід застосування віддаленої роботи стимулював суб'єктів господарювання перейти до гібридних моделей організації праці після виходу з локдауну. Деякі компанії дають працівникам можливість вибору – працювати з дому, чи в офісі.

У другому періоді (січень 2020 р. – жовтень 2020 р.) видавництва вже мали апробовані власні або запозичені антикризові бізнес-моделі для роботи в умовах пандемії. Була необхідність і час сфокусуватися на внутрішніх процесах, що сприяло удосконаленню операційної діяльності, оптимізації витрат. Більше уваги приділялося удосконаленню маркетингових комунікацій. Водночас, внаслідок інертності економічних систем, спад економічних показників видавництв у зв'язку з пандемією Covid-19 припав саме на цей період (рис. 1).

За результатами аналізу рядів динаміки виявлено скорочення обсягу випуску видавничої продукції на 22% за кількістю назв і на 32% за тиражем у 2020 р., порівнюючи з 2019 р. Видавці, задля зниження комерційних ризиків, випускали видання меншими тиражами. Середній тираж книг і брошур у 2020 р. становив 2,2 тис. прим., що на 12% менше, ніж у 2019 р.

Для багатьох компаній видавничого бізнесу криза стала індикатором ефективності бізнес-моделей. З'явилася нагода для оцінки і глибшого розуміння філософії, бачення бізнесу. Стала очевидною справжня цінність продуктів компанії. Ті видавці, які мали в асортименті бестселери, змогли їх перевипустити, і покрити поточні витрати. Випуск Backlist відповідає бізнес-моделі Long Tail. Для книжкової індустрії Backlist забезпечує 25–30% загальних обсягів продажу, і є економічно вигідним, оскільки необхідні витрати видавця у цьому разі – це лише відшкодування поліграфічного відтворення і виплата роялті [15].

Низка видавців трансформувала свої бізнес-моделі, удосконаливши збут продукції. Зокрема, набули поширення самостійний оптово-роздрібний онлайн-продаж книжкової продукції (наприклад, Видавничий Дім

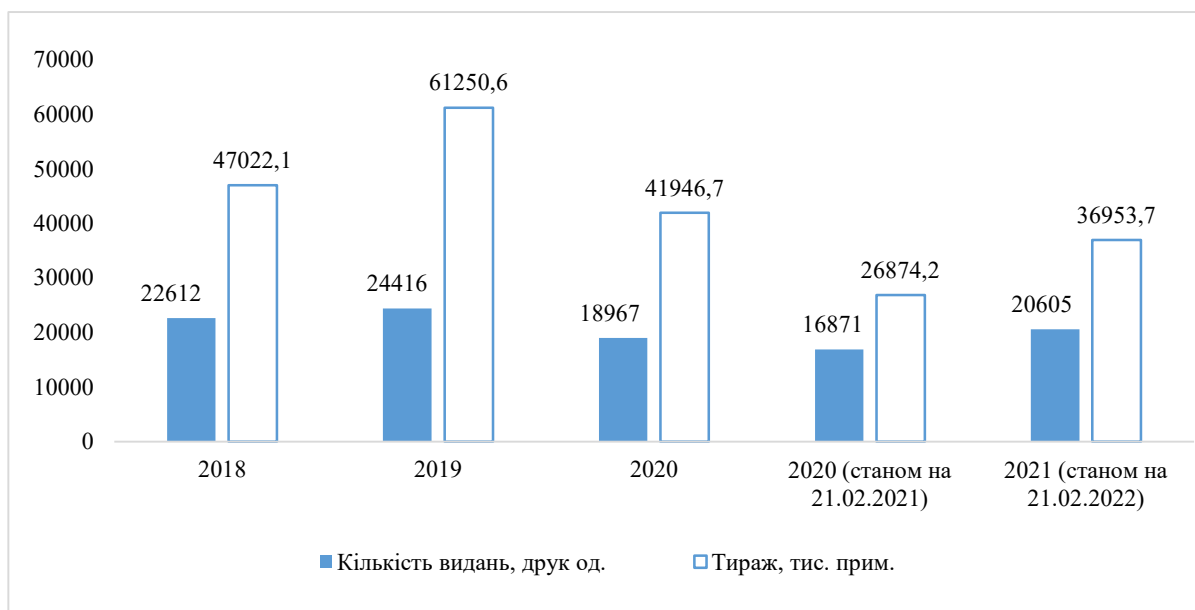


Рис. 1. Динаміка випуску книг і брошур в Україні за 2018–2021 рр.

Джерело: побудовано авторами за даними Книжкової палати України [10]

«БукРек»); організація каналів збуту через маркетплейси (видавництва «Основи», «Форт», «Пропала грамота»); диверсифікація способів доставки шляхом налагодження співпраці з більшим числом операторів логістичних послуг – це Укрпошта, Нова пошта, Justin, Meest та інші, або пропозиція самовивозу чи кур'єрської доставки від видавництва.

Цьому етапу розвитку видавничої справи властиве більш широке застосування бізнес-моделі колаборація. У її контексті впроваджується крос-промоушн. Він передбачає організацію спільних інтерв'ю, у тому числі за участю представників різних креативних індустрій. Модель колаборації також реалізується шляхом продажу видавцями продукції власного виробництва через канали збуту інших видавництв. Загалом ця модель має істотний потенціал реалізації: у міжкультурному середовищі – шляхом активнішого долучення до інформаційної підтримки читання представників культури і мистецтва. Крім того, в епоху постійно зростаючого попиту на знання, великої кількості блогів, влогів, подкастів, присвячених бізнесу, професійному розвитку у різних галузях, книга може і має стати інструментом узагальнення і систематизації цінного контенту, представленого у блогосфері.

Для розширення ринків збуту видавництва впроваджують бізнес-модель дропшипінг. Зміст цієї моделі полягає в тому, що товаровиробник співпрацює із посередником, який через свої інтернет-ресурси (сайт, соціальні сторінки) здійснює пошук замовників, отримуючи комісійну винагороду. При цьому посередник не надає логістичні послуги, відправку товару здійснює товаровиробник після того, як отримає оплату товару від посередника. Відповідно, посередник при цьому має спершу отримати оплату від покупця [9]. Приміром, цю бізнес-модель використовують видавництва «Пегас», «Сова», «Книжковий хмарочос».

Особливістю наступного, третього періоду розвитку видавництв в умовах пандемії (листопад 2020 р. – листопад 2021 р.), стала реалізація державою програми грантів для видавництв (відповідно до Наказу Міністерства культури та інформаційної політики України «Про затвердження Порядку надання інституційної підтримки у формі грантів суб'єктам видавничої справи» від 20.10.2020) [1]. Заявки від видавців на отримання державного гранту приймалися Українським інститутом книги до 16 листопада 2020 р. Звітувати про використані кошти видавці мали до 25 грудня 2020 р. Грантові ресурси можна було використати на покриття прямих витрат, пов'язаних з підготовкою і виготовленням видань. Зі 150 млн грн, виділених державою, видавцям фактично було надано 81,461 млн грн. Згідно з даними Українського інституту книги [2], за рахунок цих коштів у 2020 р. профінансовано 15% книжкових видань за тиражем, що становило 2,561 млн прим. книг, та 11% за назвами, а саме 1306 титулів друкованих книг та 96 титулів електронних й аудіокниг від загального обсягу книжкових видань, вироблених в Україні рідною мовою.

Аналіз «Порядку надання інституційної підтримки у формі грантів суб'єктам видавничої справи» засвідчує, що державою було створено умови для об'єктивного розподілу фінансування. Зокрема, Порядком передбачено розподіл загального обсягу грантової допомоги пропорційно до частки найменувань книжкової про-

дукції та частки загального обсягу книжкової продукції, випущених кожним видавцем українською мовою у 2019 р. Встановлено граничну суму гранту на одного видавця – до 5 млн грн. Фінансувалися різні види книг за способом виготовлення – друковані, аудіо, електронні, що дозволило уникнути дискримінації.

Загалом бізнес-модель диверсифікації набуває поширення. Окрім розширення виробництва шляхом випуску електронних видань, низка видавців, а саме, «АБУК», «Vivat», «Штучка», «Наш Формат», «Астролябія» та інші, інвестують у випуск аудіокниг. Випуск аудіокниг здійснюють також медіакомпанії. Наприклад, медіасервіс «Megogo» у 2020 р. розпочав випуск аудіокниг. Наразі «Megogo» за бізнес-моделлю передплата пропонує користувачам 12 тис. книг, у тому числі власного виробництва.

Більш поширеною у видавничому бізнесі стає бізнес-модель передзамовлення. Зокрема, її реалізують видавництва «Vivat», «Люта справа», «Рідна мова», «ArtHuss», «Астролябія». За цією бізнес-моделлю знижка встановлюється на рівні 15% і більше.

Видавництва, беручи до уваги, що працюють найз нечисельною, водночас із лояльною аудиторією, почали активніше використовувати бізнес-модель краудфандинг. Вона передбачає збір коштів на реалізацію конкретних видавничих проєктів. Для реалізації бізнес-моделі краудфандинг використовуються спеціалізовані краудфандингові платформи, власні інтернет-ресурси тощо. Наприклад, видавництво «Люта справа» (засновник – артист і письменник Антін Мухарський) організовує збір коштів на власні видавничі проєкти через свій ресурс <https://www.ukrideabook.com.ua/pidtrimka> [4]. Ефективній реалізації цієї моделі для зазначеного видавництва сприяє синергія публічної особистості. Оскільки засновник видавництва «Люта справа» – Антін Мухарський – є також відомим актором, телеведучим, письменником і співаком.

Наступний, четвертий період розвитку видавництв в умовах пандемії (грудень 2021 р. – 23 лютого 2022 р.), зніційований реалізацією програми «єПідтримка». Кошти, надані державою громадянам у порядку стимулювання вакцинації проти Covid-19, можна витратити з-поміж низки напрямів (після воєнного вторгнення росії на територію України ці обмеження за напрямками було знято), і на придбання видавничої продукції. За даними Українського національного інформаційного агентства «Укрінформ», станом на 11.02.2022 р. найбільше коштів «єПідтримки» споживачами використано на придбання книжкової продукції – 987 млн грн або 35% [5]. Це дозволяє зробити висновок, що реалізація програми «єПідтримка» є стимулом довгострокового зростання видавничої справи. Прочитання придбаних книг формує і закріплює звичку читати, таким чином ефект від програми «єПідтримка» буде довготривалим. Для більш ефективного використання цієї програми деякі видавництва пропонують споживачам набори книг.

П'ятий етап розвитку видавничої справи є найвідповідальнішим. Це час, коли українська нація реалізує усі можливі засоби для перемоги над загарбником – рф, яка 24 лютого 2022 р. окупувала територію України. Коли інтелект і сила духу, культура і гідність українського народу виборюють собі право на існування у протистоянні з руйнівним, нецивілізованим баченням світу. Завдання видавців полягає у тому, щоб підготувати і

поширити контент, який дозволить світу краще пізнати сутність української нації на різних етапах її розвитку, доступно пояснити історію становлення української державності, зберегти для людства пам'ять про війну в Україні, маючи глибину розуміння і об'єктивне право на висвітлення істинних подій. Суб'єктам видавничої справи для виконання цього завдання необхідно сформувати відповідний договірний портфель, диверсифікувати джерела фінансування, ефективно побудувати комунікаційну політику, залучити усі можливі канали поширення контенту.

Під час війни у пріоритеті суб'єктів бізнесу, у тому числі видавничої справи, – виконання соціальної функції. Так, національною книжковою платформою «Yakaboo» на потреби Збройних Сил України, терооборони і фонду «Повернись живим» передано 3 млн грн. «Видавництвом Старого Лева» здійснюється збір книг та збір коштів на книги для українських біженців, а також збір гуманітарної допомоги через фірмові книгарні у Львові [6]. Збір коштів на друк для потреб Збройних Сил України здійснює видавництво «Наш формат». Видавництво «Фоліо», «Видавництво Анетти Антоненко» надали доступ до скачування електронних книг за 1 грн, а усі отримані кошти спрямовуються на підтримку армії України. Український освітянський видавничий центр «Оріон» на своєму сайті створив розділ «Навчаючись, наближаємо перемогу», де надано безкоштовний доступ до скачування навчальних посібників для початкової школи. Також викладено у вільний доступ навчальні матеріали освітянського центру та електронні підручники/посібники для навчання у другому семестрі. Загалом під час війни українські видавництва почали більш широко викорис-

товувати модель Freemium, забезпечуючи доступ до окремих електронних видань на безкоштовній основі або за символічну плату (1 грн), а джерелом доходу є продаж друкованих книг.

Але у лютому-березні 2022 р. низка видавництв, які перебувають у зонах, найбільш атакованих РФ, призупинили свою діяльність, зокрема, виконання онлайн-замовлень на продаж паперових книг, – це «Клуб сімейного дозвілля», «КМ-Букс», «Фоліо», «Vivat», «Пегас», «А-БА-БА-ГА-ЛА-МА-ГА» та інші.

Суб'єкти видавничого бізнесу у поточних умовах більш широко використовують бізнес-модель колаборації. «Видавництвом Старого Лева» на офіційному сайті розміщено посилання на платформи та надано інформацію про партнерів, які надають медійний контент для підтримки дітей у складних життєвих обставинах. Видавництво «Ранок» через свій ресурс продає літературу понад 10 видавництв, видавництво «Освіта» співпрацює з компаніями, які надають освітні послуги тощо.

Бізнес-модель колаборації реалізовано також національною книжковою платформою «Yakaboo» спільно з 50 видавництвами. До їх числа увійшли флагмени видавничого ринку – «Ранок», «Навчальна книга – Богдан», «Видавництво Старого Лева», «Vivat», «Книголав» тощо, а також видавництва менших обсягів діяльності – «А-БА-БА-ГА-ЛА-МА-ГА», «Смолоскип», «Дискурсус», «Дім химер», «Моторний равлик» та інші. Видавці через мобільний застосунок «Yakaboo: Читати/слухати книги» надали читачам безкоштовний доступ до своїх електронних видань [7]. Відповідно до шаблону бізнес-моделі Canvas групою компаній книготорговельної і видавничої галузей реалізовано такі етапи, представлені на рис. 2.

<p><b>8. Ключові партнери:</b> автори, які постачають контент для читачів, а також просувають свої твори різними каналами, у тому числі через соціальні мережі; компанії/фахівці, які озвучують книги; розробники програмного забезпечення; крамниці застосунків Google Play, App Store</p>	<p><b>7. Ключові види діяльності:</b> добір актуального асортименту для задоволення потреб читачів, досягнення домовленостей з авторами видань і видавництвами для надання електронних/аудіовидань у вільний доступ, ефективна маркетингова комунікаційна політика для поширення інформації про доступ до безкоштовних видань</p>	<p><b>2. Ціннісна пропозиція:</b> зняття психологічної втоми через читання/слухання книг, цікавий і змістовний спосіб проведення часу для дітей, доступ до улюблених книг</p>	<p><b>4. Відносини з клієнтами:</b> надання підтримки за складних життєвих обставин, формування лояльності до брендів</p>	<p><b>Сегменти клієнтів:</b> споживчі сегменти, які наразі не можуть оплачувати видання, а також ті, хто з певних обставин не можуть замовляти книги, хто перебуває у бомбосховищах, в окупованих містах або поза межами країни, і для них складно організувати доставку друкованих видань</p>
<p><b>9. Структура витрат:</b> витрати на просування ціннісної пропозиції для споживачів; оплата праці за обслуговування застосунку «Yakaboo: Читати/слухати книги»; виплата роялті, якщо таку умову висуває автор до видавництва за безкоштовний доступ читачів до його творів; виробничі витрати у разі, коли для застосунку створюватимуться нові видання</p>		<p><b>5. Потоки доходів:</b> вартість підписки для користувачів Google Play – 2 грн/міс. Завдяки тому, що наданий наразі за символічну плату або безкоштовний (для користувачів App Store) доступ до електронних/аудіокниг сприятиме виробленню звички читати, формуванню лояльності до бренду, потоки доходів очікуються також від продажу книг у майбутньому</p>	<p><b>3. Канали збуту:</b> мобільний застосунок «Yakaboo: Читати/слухати книги»</p>	

Рис. 2. Бізнес-модель колаборації Yakaboo і видавництв за шаблоном Canvas

Джерело: розроблено авторами на основі [12]

Варто зазначити, що для заповнення шаблону бізнес-моделі Canvas важливо дотримуватися встановленої послідовності і брати до уваги взаємозв'язки між складниками [12; 16, с. 46-47; 18, с. 16].

Актуальну і своєчасну ціннісну пропозицію забезпечено також літературним проектом «Дерево Казок». Безкоштовний доступ до аудіоказок та вікторин надано у Телеграм-каналі. Для підтримки дітей під час війни створено ще один соціально значущий проект – аудіоказки «Павлуша і Ява», доступний у Телеграмі. Станом на березень 2022 р. ресурс має понад 140 тис. підписників.

Не залишилося осторонь поточних подій на Батьківщині і видавництво «Підручники і посібники», на його головній сторінці розміщено звернення до читачів: «Зберігаємо спокій. Підтримуємо армію. Тримаємо стрій». Звернення до читачів у зв'язку з війною розміщено і на сайті видавництва «Пегас». Чітка позиція проти російських окупантів висловлена видавництвом «Асса». Видавництвом «А-БА-БА-ГА-ЛА-МА-ГА» на головній сторінці офіційного сайту розміщено гіперпосилання на сторінку «Підтримай українську армію», де можна надати фінансову допомогу.

**Висновки.** Розвинена цифрова інфраструктура, досвід роботи видавництв у дистанційному режимі сприяли зниженню ризиків і загроз функціонування видавництв у період пандемії. Видавці реалізують адаптаційні бізнес-моделі, в основі яких диверсифіка-

ція джерел фінансування, у тому числі краудфандинг, зниження ризиків шляхом перевидання комерційно успішних видань – бізнес-модель Long Tail, орієнтація на випуск світових бестселерів, колаборація. Стимулом для економічного зростання видавничої справи є участь у державній програмі «ЄПідтримка». Адже придбані і прочитані книги здатні відродити інтерес нації до читання, закріпити цю корисну, продуктивну і вітально необхідну звичку.

Теперішня російська воєнна агресія на території України формує більш нагальні завдання. До пріоритетних завдань видавництва належать: забезпечення об'єктивного інформаційного поля у глобальному інформаційному просторі, що є вагомим чинником перемоги в умовах гібридної війни; створення видавничих портфелів з якісним фактичним матеріалом, задля збереження і закріплення патріотичного мислення кожної нації, недопущення наразі і у майбутньому знищення суверенних миролюбних держав. Нація вільних українців, яка відчайдушно, на жаль ціною власного життя, упродовж століть бореться за свободу і правду, право вільного волевиявлення, підкорила серця людей цивілізованого світу, і безперечно переможе. На сьогодні потрібна консолідація зусиль суб'єктів видавничої справи на міжнародному рівні задля підтримки гуманізму та українців, збереження видавничої справи України, донесення літературними засобами істини про геополітичні події та імперіалістично-загарбницькі ризики для людства.

#### Список використаних джерел:

1. Про затвердження Порядку надання інституційної підтримки у формі грантів суб'єктам видавничої справи : Наказ Міністерства культури та інформаційної політики України від 20.10.2020 № 2203 <https://ips.ligazakon.net/document/RE35358?an=1> (дата звернення: 15.02.2022).
2. Гранти інституційної підтримки. *Український інститут книги* : веб-сайт URL: <https://book-institute.org.ua/uk/activity/derzh-programi/granti-instituciyno-pidtrimki> (дата звернення: 15.02.2022).
3. Друковане слово: як книжковий ритейл виживає в часи пандемії. URL: <https://rau.ua/novyni/knyzhkovyj-ritejl-v-pandemiyu> (дата звернення: 25.03.2022).
4. Єднаємо шляхетних українців. *Крамниця Антіна Мухарського* : веб-сайт. URL: <https://www.ukrideabook.com.ua> (дата звернення: 14.02.2022).
5. ЄПідтримка : на що можна витратити кошти і які витрати є найпопулярнішими. *Інфографіка*. URL: [https://www.ukrinform.ua/rubric-other\\_news/3405294-epidtrimka-na-so-mozna-vitratiti-kosti-i-aki-vitratiti-e-najpopularnisimi-infografika.html](https://www.ukrinform.ua/rubric-other_news/3405294-epidtrimka-na-so-mozna-vitratiti-kosti-i-aki-vitratiti-e-najpopularnisimi-infografika.html) (дата звернення: 20.02.2022).
6. Книги на благодійність! 18.03.2022. URL: <https://www.facebook.com/starlev> (дата звернення: 22.03.2022).
7. Котубей О. Yakaboo відкрили безкоштовний доступ до книжок та аудіо в мобільному додатку. URL: <https://susplne.media/213003-yakaboo-vidkrili-bezkostovnij-dostup-do-knizok-ta-audio-v-mobilnomu-dodatku> (дата звернення: 10.03.2022).
8. Круглов В. Ринок електронних книжок. Тенденції, вплив COVID-19 і прогнози. 05.06.2021. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/elektronni-knigi-ta-biblioteki-onlayn-shcho-zavazhaye-rozvitku-rinku-novini-ukrajini-50164089.html> (дата звернення: 27.03.2022).
9. Лункіна Т. І., Кугляр А. А. Особливості дропшипінгу в Україні. URL: <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10179/1/134-136.pdf> (дата звернення: 14.03.2022).
10. Неперіодичні видання. Книги та брошури. *Книжкова палата України* : веб-сайт. URL: [http://www.ukrbook.net/statistika\\_.html#nepriod](http://www.ukrbook.net/statistika_.html#nepriod) (дата звернення: 12.03.2022).
11. Окупаційні війська вилучають та знищують українську літературу й підручники історії. *Читомо*. 24.03.2022. URL: <https://chytomo.com/okupatsijni-vijska-vyluchaiut-ta-znyshchuiut-ukrainsku-literaturu-ta-pidruchnyky-istorii> (дата звернення: 25.03.2022).
12. Стратегический анализ. Шаблон бизнес модели. Как провести оценку стратегического потенциала предприятия с помощью шаблона (Canvas) бизнес-модели. URL: [http://www.bbe.kiev.ua/db\\_method/bm\\_how\\_to.html](http://www.bbe.kiev.ua/db_method/bm_how_to.html) (дата звернення: 28.03.2022).
13. Тараненко А. Юлія Орлова: Не всі видавництва запрацюють після карантину. URL: <https://sospravda.com.ua/articles/2020/06/16/7150739> (дата звернення: 21.02.2022).
14. Шендерівська Л. П., Жученя К. С. Розвиток видавництва: актуальні завдання та напрями їх вирішення. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 32. С. 106-110. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2018\\_32\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_32_23) (дата звернення: 16.02.2022).
15. Backlist. Educatingo. URL: <https://educatingo.com/uk/dic-en/backlist> (дата звернення: 12.03.2022).
16. Wojar E., Wit B. Triple Bottom Line w Szablonie Modelu Biznesu A. Osterwaldera i Y. Pigneura w Perspektywie Interesariuszy. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie*. 2016. Z. 99. Nr kol. 1968. S. 37-53.
17. Nawotka E. Ukraine's Vivat Publishing House Fights to Survive. URL: <https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/international/international-book-news/article/88826-ukraine-s-vivat-publishing-house-fights-to-survive.html> (дата звернення: 24.03.2022).
18. Nielsen C. and Lund M. (Eds.). *The Basics of Business Models*. 1st ed. 2013. 138 p.

## References:

1. Ministry of Culture and Information Policy of Ukraine (2020) *Pro zatverdzhennia Poriadku nadannia instytutstsiinoi pidtrymky u formi hrantiv sub'iektam vydavnychoi spravy : Nakaz Ministerstva kultury ta informatsiinoi polityky Ukrainy vid 20.10.2020 № 2203* [About the approval of the Order of Institutional Support for Forms of Grants for Subjects to See: Order of the Ministry of Culture and Information Policy of Ukraine dated 20.10.2020 No. 2203]. Available at: <https://ips.ligazakon.net/document/RE35358?an=1> (accessed 15 February 2022).
2. The Ukrainian Book Institute. *Hranty instytutstsiinoi pidtrymky* [Grants of institutional support]. Available at: <https://book-institute.org.ua/uk/activity/derzh-programi/granti-instituciyno-pidtrimki> (accessed 15 February 2022).
3. The Association of Retailers of Ukraine (2021) *Drukowane slovo: yak knyzhkovyi riteil vyzhyvaie v chasy pandemii* [The printed word: how book retail survives the pandemic]. Available at: <https://rau.ua/novyni/knyzhkovyj-ritejl-v-pandemiyu> (accessed 25 March 2022).
4. Antin Mukharsky's shop. *Yednaiemo shliakhetnykh ukraintsv* [We unite noble Ukrainians]. Available at: <https://www.ukrideabook.com.ua> (accessed 14 February 2022).
5. Ukrinform (2022) *YePidtrymka: na shcho mozhna vytratyty koshty i yaki vytraty ye naipopuliarnishymy. Infografika* [Support: what you can spend money on and what costs are most popular. Infographics]. Available at: [https://www.ukrinform.ua/rubric-other\\_news/3405294-epidtrimka-na-so-mozna-vitratiti-kosti-i-aki-vitraty-e-najpopularnisimi-infografika.html](https://www.ukrinform.ua/rubric-other_news/3405294-epidtrimka-na-so-mozna-vitratiti-kosti-i-aki-vitraty-e-najpopularnisimi-infografika.html) (accessed 20 February 2022).
6. The Old Lion Publishing House (2022) *Knyhy na blahodiinist!* [Charity books!]. Available at: <https://www.facebook.com/starlev> (accessed 22 March 2022).
7. Kotubei O. (2022) *Yakaboo vidkryly bezkoshtovnyi dostup do knyzhok ta audio v mobilnomu dodatku* [Yakaboo has opened free access to books and audio in the mobile application]. Available at: <https://suspilne.media/213003-yakaboo-vidkryly-bezkostovnij-dostup-do-knizok-ta-audio-v-mobilnomu-dodatku> (accessed 10 March 2022).
8. Kruhlov V. (2021) *Rynok elektronnykh knyzhok. Tendentsii, vplyv COVID-19 i prohnozy* [E-book market. Trends, impact of COVID-19 and forecasts]. Available at: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/elektronni-knigi-ta-biblioteki-onlayn-shcho-zavazhaye-rozvitku-rinku-novini-ukrajini-50164089.html> (accessed 27 March 2022).
9. Lunkina T. I., Kuhljar A. A. *Osoblyvosti droshtypinhu v Ukraini* [Features of dropshipping in Ukraine]. Available at: <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10179/1/134-136.pdf> (accessed 14 March 2022).
10. Ivan Fedorov Book Chamber of Ukraine (2022) *Neperiodychni vydannia. Knyhy ta broshury* [Non-periodicals. Books and brochures]. Available at: [http://www.ukrbook.net/statistika\\_.html#neperiod](http://www.ukrbook.net/statistika_.html#neperiod) (accessed 12 March 2022).
11. Chytomo (2022) *Okupatsiini viiska vyluchaiut ta znyshchuiut ukrainsku literaturu y pidruchnyky istorii* [Occupation troops seize and destroy Ukrainian literature and history textbooks]. Available at: <https://chytomo.com/okupatsijni-vijska-vyluchaiut-ta-znyshchuiut-ukrainsku-literaturu-ta-pidruchnyky-istorii> (accessed 25 March 2022).
12. Business Engineering Office. *Strategicheskyy analiz. Shablon biznes modeli. Kak provesti otsenku strategicheskogo potentsiala predpriyatiya s pomoshch'yu shablona (Canvas) biznes-modeli* [Strategic analysis. Business model template. How to assess the strategic potential of an enterprise using a template (Canvas) of a business model]. Available at: [http://www.bbe.kiev.ua/db\\_method/bm\\_how\\_to.html](http://www.bbe.kiev.ua/db_method/bm_how_to.html) (accessed 28 March 2022).
13. Taranenko A. (2020) *Yuliia Orlova: Ne vsi vydavnytstva zapratsiuiut pislia karantynu* [Yuliia Orlova: Not all species are required after quarantine]. Available at: <https://sos.pravda.com.ua/articles/2020/06/16/7150739> (accessed 21 February 2022).
14. Shenderivska L. P., Zhuchenia K. S. (2018) *Rozvytok vydavnytstv: aktualni zavdannia ta napriamy yikh vyrishennia* [Publishing houses development: actual tasks and directions for their solution]. *Prychornomorski ekonomichni studii* [Black sea economic studies], vol. 32, pp. 106-110. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bse\\_2018\\_32\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bse_2018_32_23) (accessed 16 February 2022).
15. Educalingo. Backlist. Available at: <https://educalingo.com/uk/dic-en/backlist> (accessed 12 March 2022).
16. Bojar E., Wit B. (2016) *Triple bottom line w shablonie modelu biznesu A. Osterwaldera i Y. Pigneura w perspektywie interesariuszy* [The triple bottom line in the business model canvas proposed by A. Osterwalder and Y. Pigneur in the perspective of stakeholders]. *Zeszyty Naukowe Politechniki Slonskiej. Seria: Organizacja i Zazhondzanie* [Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series], vol. 99, no. 1968, pp. 37-53.
17. Nawotka E. (2022) *Ukraine's Vivat Publishing House Fights to Survive*. Available at: <https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/international/international-book-news/article/88826-ukraine-s-vivat-publishing-house-fights-to-survive.html> (accessed 24 March 2022).
18. Nielsen C. and Lund M. (Eds.) (2013) *The Basics of Business Models. 1st ed.*