

28.11.24
10²⁰



КАБІНЕТ МІНІСТРІВ УКРАЇНИ

РОЗПОРЯДЖЕННЯ

від 26 листопада 2024 р. № 1176-р

Київ

Про затвердження стратегічного плану розвитку державного підприємства редакції газети “Урядовий кур’єр” на 2024—2028 роки

Затвердити стратегічний план розвитку державного підприємства редакції газети “Урядовий кур’єр” на 2024—2028 роки, що додається до оригіналу.



Прем'єр-міністр України

Д. ШМИГАЛЬ

Інд. 49

СТРАТЕГІЧНИЙ ПЛАН РОЗВИТКУ

Державне підприємство редакція газети «Урядовий кур'єр»

(назва суб'єкта господарювання)

на 2024-2028 роки

1. Загальна інформація

1.1. Визначення термінів

У цьому Стратегічному плані розвитку наведені терміни вживаються в такому значенні:

- **Державне підприємство редакція газети «Урядовий кур'єр»** (далі Державне підприємство редакція газети «Урядовий кур'єр», або редакція газети «Урядовий кур'єр» (п.2 Статуту редакції газети «Урядовий кур'єр» (далі Статут)) - назва підприємства із зазначенням організаційно-правової форми господарювання.

- **Газета «Урядовий кур'єр»** (далі Газета, або газета «Урядовий кур'єр», або видання газети «Урядовий кур'єр», або видання) - назва інформаційного продукту, який виготовляє редакція. Це періодичне офіційне друковане видання з постійною назвою, що виходить п'ять разів на тиждень у формі складених аркушів, містить офіційні документи (акти Президента України, Кабінету Міністрів України, закони України тощо), інформацію, обов'язковість опублікування якої передбачено законодавством (повідомлення, оголошення тощо), оперативну інформацію про діяльність Кабінету Міністрів України, матеріали з актуальних громадсько-політичних, наукових, виробничих і інших питань тощо, під час підготовки яких не використовується творча праця журналістів.

Назва підприємства та назва інформаційного продукту між собою не ототожнюються, тому що мають різні значення.

- **Періодичне видання** - видання, що виходить через певні проміжки часу, має заздалегідь визначену постійну щорічну кількість, однотипних оформлених випусків, які не повторюються за змістом. За місцем випуску і сферою розповсюдження періодичне видання - газета «Урядовий кур'єр» відноситься до загальнодержавних періодичних видань.

- **Спеціальні випуски газети «Урядовий кур'єр» та/або Додаткові випуски** (далі Спеціальні випуски та/або Додаткові випуски газети або Додаткові та/або Спеціальні випуски газети «Урядовий кур'єр» - назва інформаційного продукту, який виготовляє редакція на підставі окремого рішення Засновника (розпорядження, витяг з протоколу засідання Кабінету Міністрів України, листа тощо).

1.2. Загальна інформація

Державне підприємство редакція газети «Урядовий кур'єр» (далі – Редакція) засновано Кабінетом Міністрів України у 1990 році і діє на підставі Статуту редакції газети «Урядовий кур'єр», затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 26.04.2002 № 569 (у редакції постанови Кабінету Міністрів України від 26.01.2024 №132 «Про внесення змін до Статуту редакції газети «Урядовий кур'єр» (далі Постанова №132).

Організаційно-правова форма господарювання державного підприємства редакції газети «Урядовий кур'єр» за КОПФГ - державне підприємство.

Суб'єктом управління, який відповідно до законодавства здійснює управління державним підприємством редакцією газети «Урядовий кур'єр» є Кабінет Міністрів України.

Розмір державної частки у статутному капіталі складає 100 відсотків.

Місцезнаходження державного підприємства редакції газети «Урядовий кур'єр» - м. Київ-01021, вул. Грушевського, 14/1;

Основний вид економічної діяльності: 58.13 Видання газет.

У тому числі, державне підприємство редакція газети «Урядовий кур'єр» розміщує на сторінках газети інформацію, обов'язковість розміщення та оприлюднення якої визначається нормативно-правовими актами.

Державне підприємство редакція газети «Урядовий кур'єр» не включена до переліку об'єктів, які мають стратегічне значення для економіки та безпеки держави;

Державне підприємство редакція газети «Урядовий кур'єр» не належить до містоутворюючих підприємств;

Домінування на загальнодержавному ринку товарів (робіт, послуг) - Державне підприємство редакція газети «Урядовий кур'єр» – єдине державне підприємство у сфері видавництва, створене Кабінетом Міністрів України для випуску україномовного видання газети «Урядовий кур'єр».

Газета «Урядовий кур'єр» є специфічним виданням, тому не є конкуренто-спроможним серед інших видань, тому що більша частина газетної площі зайнята постановами та розпорядженнями Кабінету Міністрів України, Законами України, актами Президента України, Верховної Ради України та Кабінету Міністрів України, проектами нормативно-правових актів, що потребують всенародного обговорення тощо. Інша частина площі зайнята обов'язковою інформацією-повідомленнями, оголошеннями, які підлягають обов'язковому оприлюдненню, відповідно до Законів України.

Відповідно до Указу Президента України від 10.06.1997р. №503/97 «Про порядок офіційного оприлюднення нормативно-правових актів та набрання ними чинності» газета «Урядовий кур'єр» опубліковується з метою впорядкування оприлюднення нормативно-правових актів Президента України та Кабінету Міністрів України, запобігання перекрученням їх змісту і визначення порядку набрання ними чинності.

Опубліковані в Газеті нормативно-правові акти вважаються офіційно оприлюдненими.

Основні засади планування роботи Редакцією складаються щороку, з урахуванням вимог законодавчих і нормативно-правових актів, завдань, положень та функцій головного розпорядника бюджетних коштів, та з урахуванням вимог постанови Кабінету Міністрів України від 29.11.2006 № 1673 «Про стан фінансово-бюджетної дисципліни, заходи щодо посилення боротьби з корупцією та контролю за використанням державного майна і фінансових ресурсів» (із змінами).

1.3. Мета діяльності на 2025-2028 роки.

Відповідно до Статуту, основною метою та підставою діяльності редакції газети «Урядовий кур'єр», Засновником якої є Кабінет Міністрів України (далі Засновник) на 2024 рік та упродовж наступних 2025-2028 років є:

-Офіційне опублікування постанов Кабінету Міністрів України, забезпечення доведення до відома громадськості законів України та інших нормативно-правових актів шляхом додрукової підготовки, видання та розповсюдження газети «Урядовий кур'єр», додатків до неї, забезпечення електронних та інших форм оприлюднення інформації.

1.4. Офіційні документи, що враховуються під час розроблення стратегічного плану розвитку

Діяльність редакції регулюють наступні нормативно-правові акти:

- Закон України від 24.08.2023 № 3354-IX «Про правотворчу діяльність»;
- Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI «Про доступ до публічної інформації»;
- Закон України від 27.02.2014 № 794-VII «Про Кабінет Міністрів України»;
- Закон України від 02.10.2018 № 2578-VIII «Про внесення змін до деяких законів України щодо забезпечення офіційної публікації законів України та інших нормативно-правових актів»;
- Указ Президента від 10.06.1997 № 503/97 «Про порядок офіційного оприлюднення нормативно-правових актів та набрання ними чинності»;
- Указ Президента від 01.08.2002 № 683/2002 «Про додаткові заходи щодо забезпечення відкритості у діяльності органів державної влади»;
- Постанова Кабінету Міністрів України від 30.04.1999 №743 «Про реформування газети «Урядовий кур'єр»»;
- Постанова Кабінету Міністрів України від 26.04.2002 №569 «Про затвердження Статуту редакції газети «Урядовий кур'єр»»;
- Постанова Кабінету Міністрів України від 26.01.2024 №132 «Про внесення змін до Статуту редакції газети «Урядовий кур'єр»».

2. Аналіз середовища.

Під час розробки стратегічного плану редакції, в умовах воєнного стану, враховано політичне та

економічне середовище. Виникла потреба у визначенні рівня ризику, пов'язаного з режимом воєнного стану, а також оцінки можливостей і загроз, які виникли в результаті кризи. Так, в умовах воєнного стану редакція зіткнулась з низкою викликів і проблем через унікальні політичні та економічні обставини, в яких вона працює, а саме:

1) **Обмеженість ресурсів.** З початком війни виникла найважливіша проблема - втрата постачальника газетного паперу, яким була російська федерація. Уряд обмежив рух товарів і послуг з росії, що вплинуло на відсутність доступу до матеріалів. Фактично, через відсутність вітчизняного виробника газетного паперу, існує проблема у пошуку постачальників в інших країнах, що призведе до значного збільшення витрат на друкування газети «Урядовий кур'єр» через непередбачувану вартість імпортного газетного паперу. Друк газети здійснюється на імпортному папері, через відсутність вітчизняних виробників на території України. Врегулювання цієї проблеми можливе лише після стабілізації економічної ситуації у післявоєнний період.

2) **Невизначеність і нестабільність.** Воєнний стан, введений в Україні, створив значну невизначеність і нестабільність для редакції. Це привело до ускладнення планування на майбутнє та прийняття стратегічних рішень, які відповідають довгостроковим цілям. В економіці невизначеність і нестабільність виникла через такі фактори, як коливання ринкового попиту на газету, зміни в державній політиці, втрата споживачів, наявність/відсутність джерела витрат на придбання газети передплатниками, зменшення тиражу. В умовах нестабільності важливо встановлювати чіткі цілі адаптації до воєнного часу.

3) **Посилення регулювання.** Це ситуація, коли зростає кількість і обсяг правил, законів і нормативних актів, які регулюють сферу діяльності редакції. Посилення регулювання може мати як позитивні, так і негативні наслідки, залежно від конкретних запроваджених норм, що впливає на зменшення/збільшення доходу.

2.1. Аналіз внутрішнього середовища.

Проведення аналізу діяльності в частині фінансово-економічного стану - одна з найважливіших характеристик діяльності редакції. Він залежить від результатів виробничої фінансово-господарської діяльності редакції та основних ключових показників.

Відповідно до Статуту, редакція у процесі виробничої діяльності отримує доходи від видання газети, з них :

-**Дохід від реалізації газети «Урядовий кур'єр»** - формується з доходу від передплати на газету, який залежить від тиражу та кількості виходів газети, доходу від роздрібного продажу газети та доходу від електронної версії газети (далі **Дохід від Передплати**). Цей дохід впливає на формування **Чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)**.

-**Дохід від розміщення на сторінках газети іншої інформації**, яка підлягає обов'язковому оприлюдненню, відповідно до Законів України, постанов та розпоряджень Кабінету Міністрів України та інших нормативно-правових актів (далі **Дохід від Іншої інформації**). Цей дохід теж формує **Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)**.

-Крім того, **Інший операційний дохід** - це дохід від отриманої фінансової підтримки на видання газети «Урядовий кур'єр» та видання спецвипусків газети «Урядовий кур'єр».

Відповідно до Національного положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 "Витрати" (пункт 7), затвердженого наказом Міністерства фінансів України 31.12.99 N 318 «Витрати визнаються витратами певного періоду одночасно з визнанням доходу, для отримання якого вони здійснені».

На підставі цього, **усі витрати (у тому числі собівартість реалізованої продукції -товарів (робіт, послуг) формуються одночасно з визнанням доходів- Чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) та Іншого операційного доходу (фінансової підтримки)**.

При цьому, на показник Валовий прибуток/збиток та на показник Валова рентабельність впливають **лише витрати** від фінансової підтримки, а **дохід від фінансової підтримки не є Чистим доходом**, відповідно до Національних стандартів, а є **«Іншим операційним доходом»**. Зважаючи на це, Валовий прибуток та Валова рентабельність мають від'ємне значення за рахунок відсутності доходу від фінансової підтримки у Чистому доході від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг).

У той же час, на формування Чистого прибутку впливають усі доходи та усі витрати, що і формує прибуток підприємства.

1.1 Фінансова діяльність

Основні фінансові показники редакції у звітному 2023 році та у планованому і прогнозному 2024 році наведено у таблиці №1

Таблиця №1

Найменування показника	Факт 2023 року, тис.грн	План поточного 2024 року, тис.грн	Прогноз 2024 року, тис.грн
1	2	3	4
I. Формування фінансових результатів			
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	11 860	9 284	15 770
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	(15 017)	(37 195)	(18 157)
Валовий прибуток/збиток	(3 157)	(27 911)	(2 387)
Адміністративні витрати	(6 063)	(7 787)	(9 048)
Витрати на збут	(881)	(10 030)	(3736)
Інші операційні доходи	19 846	50 328	25732
Інші операційні витрати	(124)	(157)	(157)
Фінансовий результат від операційної діяльності	9 621	4 443	10 381
ЕБІТДА	9 706	4 563	10 497
Рентабельність ЕБІТДА	81,84	49,15	66,56
Фінансовий результат до оподаткування	9 631	4 445	10 378
Витрати з податку на прибуток	(1 756)	(800)	(1 868)
Чистий фінансовий результат	7 875	3 645	8 510
прибуток	7 875	3 645	8 510
збиток			
II. Розрахунки з бюджетом			
Сплата податків та зборів до Державного бюджету України (податкові платежі), усього, у тому числі:	6 897	6 528	17 546
податок на прибуток підприємств	870	797	1 756
податок на додану вартість, що підлягає сплаті до бюджету за підсумками звітного періоду	1 736	1 190	1 740
відрахування частини чистого прибутку державними унітарними підприємствами та їх об'єднаннями	3 017	2 383	11 420
Сплата податків та зборів до місцевих бюджетів (податкові платежі)	746	960	878
Інші податки, збори та платежі на користь держави, усього, у тому числі:	2 211	2 881	2 638
єдиний внесок на загальнообов'язкове державне соціальне страхування	2 211	2 881	2 638
Усього виплат на користь держави	9 854	10 369	21 062
III. Рух грошових коштів (за прямим методом)			
Цільове фінансування (фінансова підтримка, лікарняні соцстрах)	19 899	50 448	25 852
IV. Капітальні інвестиції			
Капітальні інвестиції	230	344	344
V. Коефіцієнтний аналіз			

Рентабельність діяльності	66,4	39,26	53,96
Рентабельність активів	62,66	54,89	120,16
Рентабельність власного капіталу	236,49	202,5	306,12
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,36	0,37	0,65
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,87	0,86	0,86
VI. Дані про персонал та витрати на оплату праці			
Середня кількість працівників (штатних працівників, зовнішніх сумісників та працівників, які працюють за цивільно-правовими договорами), у тому числі:	57	60	46
керівник	1	1	1
адміністративно-управлінський персонал	20	22	21
працівники	36	37	24
Середньомісячні витрати на оплату праці одного працівника (грн)	14 969	18 196	21 719

Усі показники діяльності – чистий дохід, чистий фінансовий результат, виплати на користь держави забезпечують зростання.

Надання додаткової фінансової підтримки на плановані роки пов'язано з наступним:

На обсяг фінансової підтримки впливають як витрати на видання звичайної газети «Урядовий кур'єр», так і виконання додаткового завдання Засновника – друк та розповсюдження спецвипусків газети «Урядовий кур'єр» збільшеним тиражем шляхом надання Засновником додаткового завдання щодо видання спеціальних випусків газети «Урядовий кур'єр» з метою належного висвітлення питань діяльності Кабінету Міністрів України.

В таблиці №2 наведена фінансова підтримка за період : факт 2023р., план 2024 р., прогноз 2024р. та план 2025-2028р. (без лікарняних соцстрах).

Таблиця №2

	Факт, тис.грн		План, тис.грн	Прогноз, тис.грн	План, тис.грн	План, тис.грн	План, тис.грн	План, тис.грн
	2023 р.		2024 р.	2024 р.	2025 р.	2026 р.	2027 р.	2028 р.
	Затверджено Законом України «Про державний бюджет України на 2023 р»	Після рішення Засновника щодо відмови від друку спецвипусків газети «Урядовий кур'єр»	Затверджено Законом України «Про державний бюджет України на 2024 р»	Затверджено Законом України «Про внесення змін до Закону України «Про державний бюджет України на 2024 рік»	Граничні обсяги видатків загального фонду проекту державного бюджету на 2025 - 2027 роки редакції доведені Головним розпорядником бюджетних коштів (СКМУ), на підставі доведених Міністерством фінансів граничних видатків, відповідно до Бюджетної декларації на 2025–2027 роки, схваленої постановою Кабінету Міністрів України від 28.06.2024 № 751.			Планові показники на підставі 2024-2025 років
Фінансова підтримка газети «Урядовий кур'єр»	50328,3	19845,8	50328,3	25731,7	50328,3	50328,3	50328,3	50328,3

Також, отримання фінансової підтримки пов'язане з наступними чинниками:

- відсутність у редакції доходу за опубліковані на сторінках газети нормативно-правові та інші акти - не передбачено надходження коштів на рахунок редакції. Тобто, відсутній дохід в частині

опублікування нормативно-правових актів для покриття витрат на їх видання (друк газети (частина яка не забезпечується бюджетними коштами), розповсюдження газети, заробітну плату, єдиний соціальний внесок, податки, оренда приміщення, комунальні витрати тощо);

- реалізація газети здійснюється за передплатою та у роздріб, але дохід від передплати не покриває усі витрати на її виготовлення. (Інформаційно: усі передплатні друковані видання державного підпорядкування завжди є збитковими в частині видання газети).

- залежність виробничої діяльності редакції від негативного впливу введених у дію нормативно-правових актів або письмових рішень/дозволів Засновника на безкоштовний друк матеріалів державних органів/підприємств в газеті «Урядовий кур'єр», що впливає на необхідність бюджетного фінансування.

2.1.2 Маркетингова діяльність

Для виконання основного завдання редакції щодо оприлюднення Законів України, постанов і розпоряджень Уряду, указів і розпоряджень Президента України, виникає не менш важливе завдання - збільшення об'єму та тиражу видання, розширення тематики газети, співпраця з іншими редакціями, організаціями та підприємствами з метою донесення основного завдання до широкого загалу.

Для цього редакція визначила основні методи стимулювання продажу газети - це діяльність редакції по розповсюдженню інформації про урядове видання, зацікавлення та переконання читачів у оформленні передплатного видання. Це не лише рекламні кампанії, але й різноманітні заходи, які формують імідж редакції та її продукту – урядової газети. Основне завдання таких заходів, щоб об'єктивні привілеї саме цієї газети довести до суб'єктивного сприйняття покупців, щоб кожен з них знайшов в газеті «Урядовий кур'єр» цінне для себе.

Безпосередній спосіб - особистий продаж, усне ознайомлення з газетою під час бесіди з потенційним покупцем з метою її продажу. Це передбачає особисте спілкування, створення певних відносин, обов'язкову відповідну реакцію покупця.

Реклама газети – будь-якої форми несе суспільний характер – здатність до переконання. Потрібна газетна реклама на ТВ та на радіо. Саме це основний спосіб прямого стимулювання збуту та створення стійкого позитивного іміджу видання.

Під час продажу продукції найважливіше саме реклама та стимулювання збуту.

Всі перелічені способи реклами урядового видання лише бажання редакції збільшити тираж, підвищити рівень розповсюдження, збільшити ціну видання тощо.

Однак, залежність державного видання від нормативних актів, які затверджують максимальний бар'єр витрат на зазначені цілі, зводить нанівець можливість редакції донести до читача, що саме цей продукт найкращий і що саме він потрібен кожному пересічному читачу.

2.1.3 Виробнича діяльність .

Газета «Урядовий кур'єр » виходить 5-ть разів на тиждень підготовка газети до друку та здача газети на друк здійснюється щоденно.

Безпосередньо сам процес друку газети редакція не здійснює, у зв'язку з відсутністю друкарської бази – приміщень, цехів, дільниць, дороговартісного обладнання, друкарських машин, стекерів, які рахують кількість примірників, СТР-обладнання для виведення форм, пакувальних машин, електронавантажувачів тощо та відсутністю джерела фінансування витрат на створення повноцінної видавничої бази.

Трудомісткість виробництва одиниці продукції -6-8 годин. Одиницею продукції в редакції є урядове видання газета « Урядовий кур'єр », яка видається 5 разів на тиждень протягом кожного року.

Корисний фонд робочого часу на рік -248 робочих днів (виходів газети) у довоєнний час та 259 – під час війни росії з Україною. Крім того, за окремим рішенням Засновника редакція здійснює друк додаткових номерів газети, що впливає на збільшення кількості номерів газети з 259 до 278 максимально. Також, за окремим дорученням Засновника редакція здійснює підготовку до друку та розповсюджує спецвипуски газети «Урядовий кур'єр» збільшеним тиражем, що також збільшує кількість виходів видання.

Основні показники виробничої діяльності та їх динаміка.

На обсяг реалізованої продукції (робіт, послуг), обсяг продукції за видами продукції, виробничі потужності підприємства, рівень використання виробничих потужностей впливають чинники, які наведені у розділі **Фінансова діяльність**.

Обсяг реалізованої продукції (робіт, послуг), обсяг продукції за видами продукції щорічно має тенденцію зростання або падіння в залежності від того, коли проходять вибори до Верховної ради України та вибори Президента України під час яких здійснювався друк передвиборчих матеріалів. За цей період обсяг реалізованої продукції (робіт, послуг) значно збільшується.

Також на збільшення/зменшення обсягу реалізованої продукції (робіт, послуг) впливає друк за дорученням Засновника спецвипусків газети, додаткових номерів, або друк тільки звичайної газети.

На зменшення виробничих показників впливає внесення змін у нормативно-правові акти або окремі рішення/доручення Засновника щодо друкування на безоплатній основі інформаційних або інших матеріалів державних організацій, підприємств тощо, які раніше здійснювали оплату за друк.

2.1.4 Інвестиційна діяльність.

Модернізація основних засобів є важливою умовою інтенсифікації виробничого процесу редакції, що потребує значних капітальних вкладень.

Джерелом фінансування витрат пов'язаних з придбанням основних засобів є власні кошти редакції, отримані від господарської діяльності.

На балансі редакції газети «Урядовий кур'єр» знаходяться морально та фізично застарілі основні засоби, частина яких була придбана за кошти редакції у 2011 році. Крім того, з балансу Кабінету Міністрів України на баланс редакції були передані основні засоби, які обліковуються до цього часу.

Редакція газети «Урядовий кур'єр», як і багато інших державних підприємств, виходячи із економії, дотримувалась стратегії як можливо довше експлуатувати комп'ютерну та офісну техніку, автомобілі, інші основні засоби, які під впливом фізичного та морального зносу, технічних та економічних факторів поступово втратили свої властивості та прийшла в непридатний для використання стан.

Насправді, використання старої комп'ютерної та офісної техніки супроводжується зростанням, як прямих, так і непрямих витрат (обслуговування, ремонт, супровід ПЗ, ефективність роботи користувачів, тощо).

Головний шлях до зменшення витрат – продаж/списання з балансу застарілих фізично та морально зношених основних засобів.

2.1.5 Розвиток трудового потенціалу.

Розвиток трудового потенціалу є вирішальним фактором забезпечення стратегічного розвитку редакції, оскільки відіграє надважливу функцію: економічну – від кількісних і якісних характеристик трудового потенціалу залежить продуктивність праці, якість продукції, наданих послуг, рентабельність; інноваційну – трудовий потенціал є активним суб'єктом оновлення, інноваційного розвитку виробництва; корпоративну – імідж редакції формується ступенем професіоналізму персоналу, типом його трудової поведінки, рівнем довіри керівництву і прихильністю цілям виробничої діяльності. Ефективність виробництва значною мірою залежить від якості, мотивації та характеру використання робочої сили в цілому та кожного працівника окремо.

Редакція газети «Урядовий кур'єр» є підприємством, яке співпрацює з персоналом високої кваліфікації, який має відповідну освіту, кваліфікацію та досвід роботи у видавничій сфері. Форми і система оплати праці, надбавки, доплати та заохочувальні виплати, що сприяють мотивації праці передбачені Колективним договором. Посадові оклади розраховуються на підставі чинного законодавства та відповідно до Колективного договору і переглядаються відповідно до законодавчо встановленого розміру мінімальної заробітної плати.

2.1.6 Чинники внутрішнього середовища, які впливають на досягнення цілі та виконання завдання, з них:

•**Сильні сторони:** Оперативний доступ до інформації з перших вуст; публікація офіційних роз'яснень чинного законодавства; можливість друкувати великі обсяги нормативно-правових актів та офіційної інформації передбаченої чинним законодавством.

•**Слабкі сторони:** Вразливість підприємства, яке здійснює видання газети некомерційного характеру в інтересах держави; офіційний статус видання; ціна передплати на газету; відсутність обов'язкової передплати газети у державних структурах України (фінансових, промислових, освітніх, культурних, соціальних, тощо); залежність від впливу нормативно-правових актів на дохідну та витратну частину; залежність від економічної та політичної ситуації в країні; відсутність достатнього

обсягу власних фінансових ресурсів для створення та розвитку нових видів діяльності; високій рівень податків; високий рівень зношеності основних фондів.

• **Наявні та потенційні загрози:**

На показники фінансової діяльності впливають наступні наявні та потенційні загрози:

- збройна агресія росії проти України у стадії гарячої фази, привела до занепаду добробуту широких верств населення України, скорочення/ зупинення виробничої діяльності багатьох підприємств, через руйнування інфраструктури, до прискорення темпів інфляції, швидкого зростання цін, зменшення кількості передплатників;

- перетворення друкованого засобу масової інформації газети «Урядовий кур'єр» на офіційне друковане видання, яке з 2024 року здійснює офіційне опублікування постанов Кабінету Міністрів України та іншої обов'язкової інформації, яка підлягає обов'язковому оприлюдненню, відповідно до Законів України і яке у своїй діяльності не використовує творчу працю журналістів (Закон України «Про доступ до публічної інформації» від 13.01.2011 р. №2939-VI).

- відсутність в газеті журналістських матеріалів впливає на відсутність зацікавленості передплатників у придбанні газети та зменшує дохід від передплати;

- редакція газети "Урядовий кур'єр" не підпадає під дію Закону України «Про медіа», що привело до втрати редакцією значної частини пільг, відповідно до Закону України «Про державну підтримку медіа, гарантії професійної діяльності та соціальний захист журналіста» від 23.09.1997 №540/97-ВР (розділ II стаття 9). Тому, Акціонерним товариством «Укрпошта» збільшено тариф на оформлення передплати та доставку передплатникам друкованого видання з 40 відсотків на 100 відсотків, що впливає на стрімке зростання вартості передплатного видання;

- необхідність підвищення вартості передплати на газету впливає на зменшення тиражу газети та зменшення доходу;

- падіння попиту на газетну продукцію;

- вплив політичної та економічної кризи на платоспроможність читача;

- зростання конкуренції на газетному ринку;

- залежність державного видання від нормативно-правових актів. Законодавче внесення змін у нормативно-правові акти або письмове рішення/дозвіл Засновника на безкоштовний друк матеріалів державних органів/підприємств в газеті «Урядовий кур'єр», впливає на падіння доходу редакції;

Діючим законодавством обмежено витрати на маркетингові та рекламні послуги до мінімуму (Постанова КМУ від 29.11.2006 № 1673 «Про стан фінансово-бюджетної дисципліни, заходи щодо посилення боротьби з корупцією та контролю за використанням державного майна і фінансових ресурсів»).

• **Можливості:** Обставини, які існують та ті, що можуть виникнути в майбутньому для досягнення стратегічних цілей діяльності є такі: Після припинення війни росії проти України -стабілізація політичного і економічного розвитку вплине на покращення можливостей в досягненні стратегічних цілей ; управління та підвищення ефективності господарської діяльності; збільшення матеріалів із засідань Кабінету Міністрів України та коментарів урядовців; відлагоджена співпраця з міністерствами і відомствами; безмежні можливості, у разі потужної державної політики у галузі пропаганди та підтримки офіційного видання уряду; координація роботи органів влади на місцевому, районному та обласному рівнях.

2.1.7 Модель Портера

Згідно з моделлю Портера бізнес компанії необхідно розглядати, як синтез різних видів діяльності: проектування, виробництво, просування товарів та післяпродажне обслуговування. Ланцюжок створення цінності складається з дев'яти стратегічно взаємопов'язаних видів діяльності, в яких створюється цінність та генеруються витрати; п'ять її ланцюжків є первинними, а інші мають другорядне значення .

Первинні види діяльності редакції мали б охоплювати послідовне постачання сировини та матеріалів (вхідна логістика)-в редакції відсутня; переробку матеріалів у кінцеві продукти (виробництво); постачання кінцевої продукції (вихідна логістика); її просування (маркетинг та продаж- з яких маркетинг в редакції неможливий через специфіку кінцевого продукту виробництва та залежність підприємства від нормативно-правових актів) та післяпродажне обслуговування (сервіс)- в редакції відсутнє. До допоміжних видів діяльності відносять матеріально-технічне постачання,

розвиток технології, управління людськими ресурсами та інфраструктуру редакції. Інфраструктура редакції охоплює загальне управління, планування, фінансовий та бухгалтерський облік, діловодство та відносини з органами державної влади. Згідно з цією моделлю основним завданням редакції є аналіз витрат та додаткової вартості, яка створюється в кожному ланцюжку та пошуку шляхів підвищення ефективності діяльності.

2.2. Підрозділ «аналіз зовнішнього середовища».

Для визначення чинників зовнішнього середовища, які можуть суттєво вплинути на досягнення цілі та виконання завдання з метою аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища редакція використала можливість проведення дослідження шляхом SWOT-аналізу.

Необхідно зазначити, що з метою проведення порівняльного аналізу таких саме підприємств, редакція звернулася до деяких редакцій на що отримала відповідь, що у зв'язку із конфіденційністю інформації щодо показників зростання продажів, прибутку, чисельності персоналу тощо надати зазначену інформацію не мають можливості. У зв'язку із цим редакцією проведено аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища тільки на підставі опитування власних працівників.

До зовнішніх факторів відносяться: введення у дію або внесення змін у нормативно-правові акти, зміна обсягу, тираж разовий та загальний, зміна тарифів, ставок, норм нарахувань, цін на елементи матеріальних витрат тощо.

В результаті проведення аналізу зовнішнього середовища шляхом SWOT-аналізу було ідентифіковано як сильні так і слабкі сторони редакції, а також встановлено можливості які редакція врахує у видавничій діяльності та основні загрози на які зверне особливу увагу для пошуку шляхів вирішення питання щодо їх зменшення протягом 2024 -2028 років.

Результати такого аналізу будуть основою для визначення стратегії розвитку.

Під час аналізу зовнішнього середовища редакція розглянула зовнішні елементи оточення підприємства. Оцінити точний вплив того чи іншого зовнішнього чинника на показники діяльності підприємства ймовірно лише з певним ступенем припущення.

Крім того, редакцією розглянуто економічні, політичні та ринкові чинники.

Під час аналізу **економічних** чинників встановлено наступні фактори, які впливають на діяльність редакції та визначено характер впливу кожного з них та можливої реакції редакції .

Аналіз економічних чинників:

Таблиця №3

Фактори	Стан факторів	Характер впливу	Тенденція розвитку	Можлива реакція підприємства
Рівень інфляції	Постійне зростання цін	Зростання цін-сприяє зростанню витрат. Впливає на діяльність редакції	Можлива стабілізація	Не залежить від редакції
Скорочення доходів населення/ передплатників	Щорічне скорочення	Зменшення купівельної спроможності. Зменшення тиражу. Зниження інтересу та недовіра населення до влади	Тенденція зберігається	Проведення маркетингових досліджень
Дефіцит бюджету	Скорочення фінансування	Проблеми з оплатою витрат на видання газети.	Тенденція зберігається	Вирішення питання з Засновником та у профільних міністерствах
Збільшення податкового навантаження	Відтік коштів із виробництва в бюджет	Скорочення розміру чистого прибутку. Відсутність джерела фінансування витрат на розвиток редакції	Можлива стабілізація за рішенням Засновника	Ініціювання питання спрощення адміністрування податків та зборів з Засновником

Аналіз політичних чинників:

Фактори	Стан факторів	Характер впливу	Тенденція розвитку	Можлива реакція підприємства
Залежність від введення у дію нормативно-правових актів	Постійно	Падіння доходу. Зростання витрат.	Можлива стабільність за рішенням Засновника	Ініціювання питання спрощення впливу – вирішення з Засновником
російська воєнна агресія в Україні	Гаряча фаза	Стрімкий відтік передплатників, падіння тиражу, зменшення доходу	Тенденція воєнних дій зберігається	Не залежить від редакції

Ринкові чинники включають характеристики, що безпосередньо впливають на ефективність роботи редакції.

Фактори	Стан факторів	Характер впливу	Тенденція розвитку	Можлива реакція підприємства
Падіння рівня доходів населення	Низькі темпи росту економіки сприяють падінню доходів	Падіння тиражу, зменшення доходу	Тенденція зберігається	Не залежить від редакції
Рівень конкуренції в галузі	Постійна	Відтік передплатників, падіння тиражу, зменшення доходу	Тенденція зберігається	Постійний контроль з боку керівництва організації за діями конкурентів. Вивчення сильних і слабких сторін конкурентів.

Правові чинники включають характеристики, що безпосередньо впливають на ефективність роботи редакції.

Фактори	Стан факторів	Характер впливу	Тенденція розвитку	Можлива реакція підприємства
Залежність від введення у дію нормативно-правових актів	Постійно	Падіння доходу. Зростання витрат.	Можлива стабілізація за рішенням Засновника	Ініціювання питання спрощення впливу – вирішення з Засновником

Характер впливу чинників цієї групи на діяльність редакції різний тому можливість впливу редакції на кожен з них не завжди залежить безпосередньо від редакції.

Саме за рахунок чинників які впливають на видавничу діяльність редакції встановлено тенденцію розвитку кожного з них та визначено наявність або відсутність можливої реакції редакції. Результати зазначеного аналізу будуть слугувати під час формування стратегічних кроків редакції.

2.3 Підрозділ «SWOT-аналіз».

З метою проведення порівняльного аналізу таких саме підприємств, редакція звернулася до 3-х аналогічних редакцій на що отримала відповідь, що у зв'язку із конфіденційністю інформації щодо показників зростання продажів, прибутку, чисельності персоналу тощо надати зазначену інформацію не мають можливості. У зв'язку із цим редакцією проведено аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища тільки на підставі опитування власних працівників.

Так, у наступних таблицях редакція навела зведені дані щодо дослідження Внутрішнього та Зовнішнього середовища із зазначенням сильних сторін редакції і можливостей їх застосування та слабких сторін редакції із зазначенням загроз, які впливають на досягнення цілі.

SWOT-аналіз ДП редакція газети «Урядовий кур'єр»

(найменування суб'єкта господарювання)

Дослідження сильних та слабких сторін, можливостей та загроз редакції (внутрішнє середовище).

Таблиця №4

СИЛЬНІ СТОРОНИ	МОЖЛИВОСТІ
<ol style="list-style-type: none"> 1. Набрання чинності нормативно-правовими актами 2. Оперативний доступ до інформації з перших вуст 3. Публікація офіційних роз'яснень чинного законодавства 4. Відстоювання державних інтересів 5. Можливість друкувати великі обсяги інформаційних матеріалів 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Матеріали із засідань Кабінету Міністрів України та коментарі урядовців 2. Відлагоджена співпраця з міністерствами і відомствами 3. Координація роботи органів влади на місцевому, районному, обласному рівнях. 4. Збільшення надходжень від Повідомлень, оголошень тощо
СЛАБКІ СТОРОНИ	ЗАГРОЗИ
<ol style="list-style-type: none"> 1. Офіційний статус видання 2. Централізація великих платників податків (потенційних передплатників) у столиці 3. Ціна передплати на газету 4. Відсутність обов'язкової передплати газети у державних структурах України (фінансових, промислових, освітніх, культурних, соціальних, тощо). 5. Залежність від впливу нормативно-правових актів на дохідну та витратну частину 6. Залежність від економічної та політичної ситуації в країні 7. Високий рівень податків 8. Високий рівень зношеності основних фондів 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Військова агресія росії проти України – Зменшення або відсутність передплатників, відсутність доходу. 2. Зрив графіка виходу і доставки, збитки і штрафні санкції 4. Відсутність зацікавленості передплатників, зменшення надходжень, звуження читачького загалу, зниження обізнаності населення щодо урядового видання 5. Зниження можливостей передплати у регіонах 6. Підвищення ціни автоматично призводить до зниження тиражу 7. Зниження попиту - падіння тиражу - зменшення доходу

SWOT-аналіз ДП редакція газети «Урядовий кур'єр»

(найменування суб'єкта господарювання)

Таблиця сильних та слабких сторін, загроз та можливостей редакції (зовнішнє середовище).

Таблиця №5

СИЛЬНІ СТОРОНИ	МОЖЛИВОСТІ
<ol style="list-style-type: none"> 1. Офіційний статус видання 2. Наявність вебсайту 3. Сформований своєрідний імідж на видавничому ринку 4. Закріплення друку обов'язкової інформації. 5. Помірна ціна на розміщення іншої інформації 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Довіра до джерела набуття документами чинності з дня публікації. 2. Утворення на базі вебсайту сучасного інтернет-порталу 3. Можливість підняття тиражу за умови урядової підтримки тощо.
СЛАБКІ СТОРОНИ	ЗАГРОЗИ
<ol style="list-style-type: none"> 1. Загальне погіршення соціально-економічної та політичної ситуації. 2. Блокування Держказначейством платежів на передплату газети та повідомлень і голошень. 3. Монополізм поштовиків та недосконале законодавство. 4. Специфічність газети-офіційне друковане видання 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Низька платоспроможність читачів щодо передплати газети, падіння обсягу реалізації, падіння тиражу. 2. Втрата «бюджетних» передплатників, зменшення доходу редакції. 3. Постійно зростаюча ціна за доставку, неоперативність доставки.

<p>(друк нормативно-правових актів).</p> <p>5. Відсутність газетного паперу вітчизняного виробництва.</p> <p>6. Україно-мовне видання за останні роки не підтримується в окремих областях України зважаючи на політичну ситуацію.</p> <p>7. Жорстка конкуренція на видавничому ринку (демпінгова політика комерційних видань)</p> <p>8. Залежність від введених у дію нормативно-правових актів або внесення змін у нормативно-правові акти.</p>	<p>4. Витіснення урядового видання більш сильними комерційними виданнями</p> <p>5. Нарощування ціни за доставку імпортованого паперу.</p> <p>6. Зниження інтересу та недовіра людей до влади, а тому стрімке скорочення тиражу, зменшення доходу.</p> <p>7. Зменшення тиражу- зменшення доходу</p> <p>8. Негативний вплив на дохідну та витратну частину-падіння доходу або зростання витрат. Зменшення передплатників.</p> <p>9.Військова агресія росії проти України – падіння доходу/зростання витрат.</p> <p>Відсутність передплатників, відсутність доходу.</p>
--	--

На підставі проведеного аналізу встановлено, що цей аналіз визначає стратегічне положення редакції у контексті можливих змін, що відбуваються у виробничому середовищі за рахунок використання сильних та слабких сторін та можливостей, а також зменшення загроз. Він визначає механізм, в рамках якого редакція могла б протистояти зовнішнім впливам.

Результати SWOT-аналізу дають підставу стверджувати про можливу наявність потенціалу розвитку, але за умови підтримки редакції Засновником, а також за умови зменшення зовнішніх загроз, які впливають на виробничу діяльність редакції.

На підставі проведеного аналізу встановлено, що цей аналіз визначає стратегічне положення редакції у контексті можливих змін, що відбуваються у виробничому середовищі за рахунок використання сильних та слабких сторін та можливостей, а також зменшення загроз. Він визначає механізм, в рамках якого редакція могла б протистояти зовнішнім впливам.

Результати SWOT-аналізу дають підставу стверджувати про можливу наявність потенціалу розвитку, але за умови підтримки редакції Засновником, а також за умови зменшення зовнішніх загроз, які впливають на виробничу діяльність редакції.

У той же час, приділяється увага загрозам і ризикам, а також факторам які мають негативний вплив та стримують подальший розвиток редакції.

Так, в таблиці наведено усі існуючі загрози, які необхідно усунути, які впливають на зниження попиту на газету, падіння тиражу, що приводить до зменшення доходу, зростання собівартості газети та ціни на розповсюдження тощо, а саме:

- залежність редакції від негативного впливу введених у дію нормативно-правових актів, в результаті чого стрімко падає дохід підприємства.

- відсутність підтримки україномовного видання в окремих областях України, зважаючи на політичну ситуацію.

- блокування Держказначейством оплати підприємствами передплати на газету.

- вплив монопольного становища поштових організацій на розповсюдження преси, що впливає на неконтрольоване зростання вартості доставки передплатного видання та реалізації у роздріб.

- відсутність газетного паперу вітчизняного виробництва.

- жорстка конкуренція на видавничому ринку тощо.

Під час аналізу зовнішнього середовища редакція розглянула зовнішні елементи оточення підприємства. Оцінити точний вплив того чи іншого зовнішнього чинника на показники діяльності підприємства ймовірно лише з певним ступенем припущення.

Крім того, редакцією розглянуто економічні, політичні та ринкові чинники.

Під час аналізу економічних чинників встановлено наступні фактори, які впливають на діяльність редакції та визначено характер впливу кожного з них та можливої реакції редакції.

В результаті проведення аналізу зовнішнього середовища шляхом SWOT-аналізу було ідентифіковано як сильні так і слабкі сторони редакції, а також встановлено можливості які редакція врахує у видавничій діяльності та основні загрози на які зверне особливу увагу для пошуку шляхів вирішення питання щодо їх зменшення протягом 2024 -2028 років.

Результати такого аналізу будуть основою для визначення стратегії розвитку.

3. Місія суб'єкта господарювання.

Місією державного підприємства редакції газети «Урядовий кур'єр» є інформування громадськості про цілі та цінність державної політики, що впливає на формування її позитивного іміджу як в Україні так і за межами країни.

Реалізація місії спрямована на підвищення рівня освідченості та свідомості громадян України, подолання правового нігілізму у суспільстві, створення належних умов для набуття громадянами знань, в тому числі щодо усвідомлення своєї відповідальності за сталий розвиток країни.

У сучасних умовах демократизації суспільства, місія державного підприємства редакції газети «Урядовий кур'єр» саме впливає на інформування населення щодо шляхів розвитку правової держави, що приведе до формування свідомості громадянського суспільства.

З огляду на сучасний кризовий стан, в умовах тимчасової окупації частини території України та військової агресії росії, необхідним є відродження поваги до Держави, державної політики, закону, підвищення авторитету закону, і така можливість існує через висвітлення на сторінках газети «Урядовий кур'єр», що надасть можливість забезпечити формування в окремого громадянина та суспільства в цілому поваги до державної політики та до Держави.

Для цього вкрай потрібні: продумана державна політика та узгоджені дії владних структур і всі ці важливі кроки, які здійснює Уряд, мають доноситись до суспільства через офіційне друковане видання - газету «Урядовий кур'єр».

Тому, державне підприємство редакція газети «Урядовий кур'єр» буде здійснювати наступне:

-оприлюднювати акти Президента України та Кабінету Міністрів України, закони України, міжнародні договори України, проекти нормативно-правових актів, зокрема таких, що потребують всенародного обговорення та іншої інформації, обов'язковість оприлюднення якої передбачена законодавством, шляхом додрукової підготовки, видання та розповсюдження газети «Урядовий кур'єр», додатків до неї тощо.

-всебічно висвітлювати діяльність Президента України, Кабінету Міністрів України, інших державних органів, надавати іншу інформацію для задоволення інтересів і потреб суспільства, обов'язковість опублікування якої передбачено законодавством.

4. Стратегічні напрями, цілі, завдання та ключові індикатори.

4.1. Стратегічні напрями.

Стратегічні напрями розвитку та стратегічні цілі державного підприємства редакції газети «Урядовий кур'єр» обумовлено нормативно-правовими актами наведеними у п.1.4 розділу 1 «Загальна інформація»:

На підставі наведених нормативно-правових актів визначено **напрями** діяльності державного підприємства редакції газети «Урядовий кур'єр»:

1. Підготовка, видання та розповсюдження офіційного друкованого видання -газети «Урядовий кур'єр».

2. Забезпечення відкритості у діяльності органів державної влади.

3. Забезпечення ефективної фінансово-господарської діяльності державного підприємства редакції газети «Урядовий кур'єр».

4.2. Стратегічні цілі.

Стратегічні цілі редакції спрямовуються на задоволення інтересів споживачів у видавничій продукції, забезпечують доступ до нормативно-правової та інформаційної політики держави, сприяють загальному посиленню інформаційної безпеки українського суспільства. При цьому, цілі діяльності конкретизують визначену місію, ґрунтуються на узгоджені інтересів редакції, споживачів та держави.

Кожна держава завжди потребує певних ресурсів для підтримки своїх рішень, дій, реформ, які б забезпечували найбільш бажане їх супроводження та сприйняття з боку суспільства цієї держави.

Станом на сьогодні, в суспільно-політичному житті держави все більше значення набуває інформація, завдяки якій держава не тільки інформує населення про цілі та цінність своєї політики але й моделює відносини з суспільством, підтримує авторитет відповідних цілей та традицій через офіційне друковане видання - газету «Урядовий кур'єр».

Основними стратегічними цілями є:

1.Доступність широких верств населення до інформаційних джерел органів державної влади.

Для досягнення цієї цілі редакція здійснює наступне:

- видання газети «Урядовий кур'єр», через яку забезпечується взаємозв'язок між Державою та суспільством;
- видання спеціальних випусків газети «Урядовий кур'єр», через які забезпечується взаємозв'язок між Державою та суспільством.

2.Всебічне висвітлення діяльності Президента України, Кабінету Міністрів України, інших державних органів, надання іншої інформації для задоволення інтересів і потреб суспільства.

Це дозволить забезпечити громадян вчасною, якісною, достовірною і об'єктивною інформацією щодо діяльності органів державної влади та загалом, що є одним з основних пріоритетів в системі цінностей.

Для досягнення цієї цілі редакція виконує основне завдання, це – офіційне опублікування актів Президента України та Кабінету Міністрів України, законів України, проектів нормативно-правових актів, зокрема таких, що потребують всенародного обговорення, іншої інформації, обов'язковість оприлюднення якої передбачена законодавством.

3. Удосконалення фінансово-економічного стану редакції.

Основним завданням цієї цілі є -покращення фінансових показників редакції у наступних планованих роках.

4.3. Завдання.

Враховуючи наведені напрями та з метою реалізації запланованих стратегічних цілей розвитку державного підприємства редакції газети «Урядовий кур'єр» встановлено наступні завдання та заходи, а саме:

1.Завдання 1.1.1 Стратегічної цілі 1.1- Доступність широких верств населення до інформаційних джерел органів державної влади через:

- Видання газети «Урядовий кур'єр»;
- Видання спеціальних випусків газети «Урядовий кур'єр».

При чому, видання спецвипусків газети «Урядовий кур'єр» -це окреме завдання Засновника на 2024-2028 роки.

Для виконання завдання редакції необхідно здійснити наступні заходи протягом планованого періоду стратегічного плану, а саме досягти запланованого загального рівня тиражу газети, досягти планованої кількості виходу газети на тиждень та загальної кількості номерів газети на кожен рік, забезпечити зростання разового тиражу газети, що надасть можливість досягти стратегічної цілі в частині доступності широких верств населення до інформаційних джерел органів державної влади на загальнодержавному рівні.

Динаміка видання газети «Урядовий кур'єр» та спеціальних випусків газети «Урядовий кур'єр», відповідно до стратегічних напрямів, стратегічних цілей, завдань та ключових показників наведено в таблиці №6

Таблиця №6

№ з/п	Найменування завдання/ показника результату	Одиниця виміру	Базовий період	Планований період				
			(звіт) 2023р	1-й рік 2024 (прогноз)	2-й рік 2025 (план)	3-й рік 2026 (план)	4-й рік 2027 (план)	5-й рік 2028 (план)
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Стратегічний напрям 1. Підготовка, видання та розповсюдження офіційного друкованого видання -газети «Урядовий кур'єр».							
1.1	Стратегічна ціль 1.1 Доступність широких верств населення до інформаційних джерел органів державної влади.							
1.1.1	Завдання 1.1.1 Видання газети «Урядовий кур'єр» / спеціальних випусків газети «Урядовий кур'єр»							

Кількість друкованих засобів масової інформації, засновником яких є Кабінет Міністрів України (газета «Урядовий кур'єр» у 2023 році виходить як засіб масової інформації до 31.12.2023р).	X	1	-	-	-	-	-
Кількість офіційних друкованих видань, засновником яких є Кабінет Міністрів України (газета «Урядовий кур'єр» у 2024 році виходить як офіційне друковане видання з 01.04.2024р.)	X	-	1	1	1	1	1
Ключові показники							
Загальний тираж (кількість примірників одного номеру видання) усього, в тому числі:	тис. прим	789	1549	11367	11474	11559	11634
Загальний тираж газети «Урядовий кур'єр»	тис. прим	789	834	675	734	795	834
Загальний тираж спеціальних випусків газети «Урядовий кур'єр»	тис. прим	-	715	10692	10740	10764	10800
Кількість номерів газети «Урядовий кур'єр»	од.	262	278	270	272	274	278
Кількість номерів спеціальних випусків газети «Урядовий кур'єр»	од.	-	1	12	12	12	12
Разовий тираж (кількість примірників одного номеру видання) усього, в тому числі:	тис. прим	3	718	894	898	890	903
Разовий тираж (кількість примірників одного номеру видання газети «Урядовий кур'єр»)	тис. прим	3,0	3,0	2,5	2,7	2,9	3,0
Разовий тираж (кількість примірників одного номеру видання спеціальних випусків газети «Урядовий кур'єр»)	тис. прим	-	715	891	895	897	900

**(У прогнозованому 2024 році показники тиражу та кількості номерів спецвипусків газети «Урядовий кур'єр» менші за плановані показники 2025-2028 р. за рахунок зменшення бюджетного фінансування, відповідно до Закону України № 3978-IX від 18.09.2024 "Про внесення змін до Закону України "Про Державний бюджет України на 2024 рік" щодо фінансового забезпечення сектору безпеки і оборони", що вплинуло на зменшення джерела фінансування витрат на видання спецвипусків газети).*

2. Завдання 2.1.1 Стратегічної цілі 2.1- Всебічне висвітлення діяльності Президента України, Кабінету Міністрів України, інших державних органів, надання іншої інформації. :

- Опублікування актів Президента України та Кабінету Міністрів України, законів України, проектів нормативно-правових актів, зокрема таких, що потребують всенародного обговорення, іншої інформації, обов'язковість оприлюднення якої передбачена законодавством тощо.

Для виконання завдання редакції необхідно здійснити наступні заходи, а саме опублікувати заплановані нормативно-правові акти Кабінету Міністрів України, Акти Президента України, Закони

України та постанови Верховної ради України, оперативну інформацію про діяльність Президента України, Кабінету Міністрів України, міністерств, відомств тощо та іншу інформацію, обов'язковість оприлюднення якої передбачена законодавством тощо.

Це надасть можливість дотриматись стратегічного напрямку в частині забезпечення відкритості у діяльності органів державної влади та виконати стратегічну ціль щодо висвітлення діяльності Президента України, Кабінету Міністрів України, інших державних органів, надання іншої інформації.

Динаміка опублікування актів Президента України та Кабінету Міністрів України, законів України, проектів нормативно-правових актів, зокрема таких, що потребують всенародного обговорення, іншої інформації, обов'язковість оприлюднення якої передбачена законодавством., відповідно до стратегічних напрямів, стратегічних цілей, завдань та ключових показників наведено в таблиці №7

Таблиця №7

№ з/п	Найменування завдання/ показника результату	Одиниця виміру	Базовий період	Планований період				
			(звіт) 2023р	1-й рік 2024 (прогноз)	2-й рік 2025 (план)	3-й рік 2026 (план)	4-й рік 2027 (план)	5-й рік 2028 (план)
1	2	3	4	5	6	7	8	9
2.	<u>Стратегічний напрям 2.</u> Забезпечення відкритості у діяльності органів державної влади.							
2.1	Стратегічна ціль 2. Всебічне висвітлення діяльності Президента України, Кабінету Міністрів України, інших державних органів, надання іншої інформації.							
2.1.1	Завдання 2.1.1 Опублікування актів Президента України та Кабінету Міністрів України, законів України, проектів нормативно-правових актів, зокрема таких, що потребують всенародного обговорення, іншої інформації, обов'язковість оприлюднення якої передбачена законодавством.							
	Ключові показники							
	Кількість опублікованих матеріалів:	од.	13563	11090	11144	11184	11215	11255
	Нормативно-правові акти Кабінету Міністрів України	од.	2511	2580	2590	2592	2595	2597
	Акти Президента України	од.	518	520	527	530	532	535
	Закони України та постанови Верховної ради України	од.	251	252	255	257	260	263
	Оперативна інформація про діяльність Президента України, Кабінету Міністрів України, міністерств, відомств тощо	од.	4398	1848	1852	1855	1858	1860
	Інша інформація (обов'язковість оприлюднення якої передбачена законодавством)	од.	5885	5890	5920	5950	5970	6000

3.Завдання 3.1.1 Стратегічної цілі 3.1-Удосконалення фінансово-економічного стану редакції: - Покращення фінансових показників діяльності редакції газети «Урядовий кур'єр». На виконання цього завдання планується у планованому періоді протягом 2024-2028 років: збільшити обсяг реалізованої продукції, збільшити фінансовий результат від операційної діяльності, що відповідно приведе до збільшення чистого фінансового результату, тобто отримання прибутку.

Динаміка фінансово-господарської діяльності редакції відповідно до стратегічних напрямів, стратегічних цілей, завдань та ключових показників наведена в таблиці №8

Таблиця №8

№ з/п	Найменування завдання/ показника результату	Одиниця виміру	(звіт) 2023	Планований період				
				1-й рік 2024 (прогноз)	2-й рік 2025 (план)	3-й рік 2026 (план)	4-й рік 2027 (план)	5-й рік 2028 (план)
1	2	3	4	5	6	7	8	9
3.	Стратегічний напрям 3. Забезпечення ефективної фінансово-господарської діяльності редакції.							
3.1	Стратегічна ціль 3.1 Удосконалення фінансово-економічного стану редакції							
3.1.1	Завдання 3.1.1 Покращення фінансових показників діяльності							
	Ключові показники							
	Збільшення обсягу реалізованої продукції	тис. грн.	11860	15770	16982	18155	18800	18950
	Збільшення фінансового результату від операційної діяльності	тис. грн.	9621	10381	11399	11943	13046	15360
	Збільшення чистого фінансового результату	тис. грн.	7875	8510	9347	9793	10698	12595

Результатом удосконалення фінансово-господарської діяльності редакції в частині покращення фінансових показників буде збільшення виплат на користь держави у планованих періодах порівняно із фактом 2023 року та планом 2024 року.

№ з/п	Найменування завдання/ показника результату	Одиниця виміру	(звіт) 2023	Плановані періоди					
				1-й рік 2024 (план)	1-й рік 2024 (прогноз)	2-й рік 2025 (план)	3-й рік 2026 (план)	4-й рік 2027 (план)	5-й рік 2028 (план)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Усього виплат на користь держави	тис. грн.	9854	10369	21062	17721	17503	18913	20794

Завдання 3.1.2 Стратегічної цілі 3.1-Удосконалення фінансово-економічного стану редакції: -Здійснення капітальних інвестицій. Для цього редакція планує придбати основні засоби, необхідні для сталого розвитку та які забезпечать виробничу діяльність редакції для досягнення стратегічних цілей.

Стратегія розвитку редакції звісно потребує проведення технічного переозброєння. Процес технічного переозброєння виробництва повинен здійснюватися виходячи з стратегічних цілей виробничого розвитку і має містити в собі комплекс заходів, спрямованих на підвищення техніко-економічного рівня виробництва на основі впровадження передової техніки й технології, модернізації та заміни застарілого фізично та морально зношеного устаткування більш продуктивним новим, а також удосконаленням загальновидавничого господарства.

Технічне переозброєння є важливою умовою інтенсифікації виробничого процесу редакції та потребує значних капітальних вкладень.

Процес виконання додаткового завдання Засновника щодо видання спеціальних випусків газети «Урядовий кур'єр» збільшеним тиражем– їх підготовку до друку, друк та розповсюдження завжди негативно впливають на фізично та морально застаріле та зношене обладнання редакції, яке потребує його оновлення. Оновлення основних засобів редакція буде здійснювати за рахунок власних коштів, після сплати усіх податків.

Крім того, придбання малоцінних необоротних активів та нематеріальних активів- програмного забезпечення, у тому числі - подовження ліцензії на антивірусне забезпечення на 1 рік для існуючих основних засобів, протягом планованого періоду.

Витрати на зазначені цілі редакція буде здійснювати за кошти отримані від власної виробничої діяльності у межах запланованого редакцією доходу.

У 2024 та 2028 роках джерелом фінансування витрат на технічне переозброєння редакції можуть бути лише власні фінансові ресурси редакції - прибуток, одержаний від реалізації продукції, (робіт, послуг), тому переозброєння видавничої діяльності редакція здійснюватиме поступово, у межах запланованого прибутку.

Результатом відновлення виробничо-технічного потенціалу редакції може бути - збільшення обсягів виробництва, поліпшення якості продукції, зменшення виробничих витрат, підвищення рентабельності, а отже і доходів редакції.

Процес технічного переозброєння виробництва повинен здійснюватися виходячи з стратегічних цілей виробничого розвитку і має містити в собі комплекс заходів, спрямованих на підвищення техніко-економічного рівня виробництва на основі впровадження передової техніки й технології, модернізації та заміни застарілого фізично та морально зношеного устаткування більш продуктивним новим, а також удосконаленням загальновидавничого господарства.

Без відновлення виробничо-технічного потенціалу редакції неможливо значно збільшити обсяги виробництва, поліпшити якість продукції, знизити виробничі витрати, підвищити рентабельність, а отже, і доходи редакції.

Так, в таблиці наведені основні засоби, які вкрай необхідно придбати редакції у 2024-2028 р. (ціна за одиницю наведена станом на березень 2024р., без врахування індексу інфляції).

Таблиця №9

№	Найменування	Ціна, тис грн	Кількість	Сума, тис грн	Термін окупності, років
2024 рік					
1	Моноблок Artline Home G41 (v14Winw) Екран 23.8" IPS (1920x1080) Full HD / Intel Core i3-10100 (3.6 - 4.3 ГГц) / RAM 16 ГБ / SSD 480 ГБ / Intel UHD Graphics 630 / без ОД / LAN / Wi-Fi / Bluetooth / Windows 10 Pro	33,2	9	299,0	8
2025 рік					
2	Моноблок Artline Home G41 (v14Winw) Екран 23.8" IPS (1920x1080) Full HD / Intel Core i3-10100 (3.6 - 4.3 ГГц) / RAM 16 ГБ / SSD 480 ГБ / Intel UHD Graphics 630 / без ОД / LAN / Wi-Fi / Bluetooth / Windows 10 Pro	34,9	7	244,0	8
3	Apple iMac 27" с дисплеєм Retina 5Ki7 4,2 ГГц, 8 ГБ, 512 ГБ SSD, 8 ГБ VRAM	84,0	1	84,0	8
2026 рік					
4	Моноблок Artline Home G41 (v14Winw) Екран 23.8" IPS (1920x1080) Full HD / Intel Core i3-10100 (3.6 - 4.3 ГГц) / RAM 16 ГБ / SSD 480 ГБ / Intel UHD Graphics 630 / без ОД / LAN / Wi-Fi / Bluetooth / Windows 10 Pro	36,6	7	256,0	8
5	Apple iMac 27" с дисплеєм Retina 5Ki7 4,2 ГГц, 8 ГБ, 512 ГБ SSD, 8 ГБ VRAM	88,0	1	88,0	8
2027 рік					
6	Apple iMac 24"М3, 24 ГБ, 2 ТБ	123,7	3	371,0	8
7	Xerox Phaser 5550DN Xerox Phaser 5550DN	6,5	2	13,0	5
2028 рік					
8	Apple iMac 24"М3, 24 ГБ, 2 ТБ	132,7	3	398,0	8
9	Xerox Phaser 5550DN Xerox Phaser 5550DN	7,0	2	14,0	5

Загалом динаміка здійснення капітальних інвестицій редакції відповідно до стратегічних напрямів, стратегічних цілей та завдань спрямування коштів у розрізі напрямків використання -придбання основних засобів, інших необоротних матеріальних активів (МНМА), нематеріальних активів (НА) тощо на прогнорозовані періоди 2024-2028 роки наведено в таблиці №10

Таблиця №10

№ з/п	Найменування завдання/ показника результату	Одиниця виміру	(звіт) 2023	Планований період				
				1-й рік 2024 (прогноз)	2-й рік 2025 (план)	3-й рік 2026 (план)	4-й рік 2027 (план)	5-й рік 2028 (план)
1	2	3	4	5	7	8	9	10
3.	Стратегічний напрям 3. Забезпечення ефективної фінансово-господарської діяльності редакції.							
3.1	Стратегічна ціль 3.1 Удосконалення фінансово-економічного стану редакції							
3.1.2	Завдання 3.1.2 Здійснення капітальних інвестицій							
Придбання основних засобів, Усього	тис. грн.	230,0	344,0	361,0	379,0	405,0	433,0	
У тому числі за джерелами фінансування: Власні кошти підприємства	тис. грн.	230,0	344,0	361,0	379,0	405,0	433,0	

Оновлення парку основних засобів, поліпшення використання основних фондів вирішить широке коло економічних проблем, які привели б до підвищення ефективності виробництва, а саме: зменшення коефіцієнту зносу основних засобів, збільшення обсягу випуску продукції, зростання продуктивності праці, зниження собівартості, збільшення виробничої потужності, збільшення прибутку і рентабельності капіталу і в кінцевому рахунку, підвищення ефективності діяльності редакції.

Завдання 3.1.3 Стратегічної цілі 3.1-Удосконалення фінансово-економічного стану редакції:
–розвиток трудового потенціалу.

Розвиток трудового потенціалу є вирішальним фактором забезпечення стратегічного розвитку редакції, оскільки відіграє надважливу функцію: економічну – від кількісних і якісних характеристик трудового потенціалу залежить продуктивність праці, якість продукції, наданих послуг, рентабельність; інноваційну – трудовий потенціал є активним суб'єктом оновлення, інноваційного розвитку виробництва; корпоративну – імідж редакції формується ступенем професіоналізму персоналу, типом його трудової поведінки, рівнем довіри керівництву і прихильністю цілям виробничої діяльності. Ефективність виробництва значною мірою залежить від якості, мотивації та характеру використання робочої сили в цілому та кожного працівника окремо.

Пошук ефективних напрямів кадрового забезпечення є важливою передумовою забезпечення зростання та покращення економічного стану редакції. Видавничий процес має свою внутрішню кадрову політику, яка полягає у забезпеченні оптимального балансу між потребами редакції, вимогами чинного законодавства, станом ринку праці та процесів кадрового забезпечення редакції, а саме залучення спеціалістів відповідної професії та кваліфікації. Питання кадрового забезпечення розглядаються винятково на мікрорівні, оскільки уособлюють персоніфіковані відносини між працівниками та керівництвом. Крім того, кадрові питання напряму залежать від впливу нормативно-правових актів на діяльність редакції, а також фінансово-економічного стану редакції.

Таким чином, для досягнення стабільного розвитку редакція планує постійно здійснювати оцінку професійно-кваліфікаційної відповідності якостей персоналу вимогам редакції щодо займаних посад.

Для цього редакція передбачає: 1) Збереження висококваліфікованого персоналу, який має досвід, знання і навички у видавничій справі, які формують модель професійної поведінки, за допомогою якої встановлюється прямий зв'язок застосовуваних знань, умінь і навичок з конкретними, вимірюваними результатами трудової діяльності працівника, з метою максимального досягнення поставлених цілей; 2) Зростання середньомісячної заробітної плати працівників, що надасть можливість стимулювати підвищення продуктивності праці, що у свою чергу вплине на збільшення обсягів доходу редакції; 3) Зростання продуктивності праці- визначає ефективність трудових витрат. Кадрова політика буде спрямована на активізацію мотивації працівників, професійне навчання і розвиток персоналу, що вплине на зростання продуктивності праці.

Загалом динаміка розвитку трудового потенціалу на прогнозовані періоди 2024-2028 роки наведено в таблиці №11

Таблиця №11

№ з/п	Найменування завдання/ показника результату	Одиниця виміру	Базовий період	Планований період				
				1-й рік 2024 (прогноз)	2-й рік 2025 (план)	3-й рік 2026 (план)	4-й рік 2027 (план)	5-й рік 2028 (план)
			(звіт) 2023	5	6	7	8	9
1	2	3	4	5	6	7	8	9
3.	Стратегічний напрям 3. Забезпечення ефективної фінансово-господарської діяльності редакції.							
3.1	Стратегічна ціль 3.1 Удосконалення фінансово-економічного стану редакції							
3.1.3	Завдання 3.1.3 Розвиток трудового потенціалу							
	Ключові показники							
	Середня кількість працівників (штатних працівників, зовнішніх сумісників та працівників, які працюють за цивільно-правовими договорами)	осіб	57	46	46	46	46	46
	Середньооблікова чисельність штатних працівників	осіб	52	42	42	42	42	42
	Середньомісячна заробітна плата працівників	грн.	14969	21719	23478	25098	26449	27536
	Продуктивність праці	тис. грн./особу/місяць	19,0	31,3	33,7	36,0	37,3	37,6

Інформація щодо створення нових робочих місць відсутня, у зв'язку із тим, що починаючи з 2024 року, відповідно до змін у законодавстві газету «Урядовий кур'єр» перетворено із засобу масової інформації на офіційне друковане видання і встановлена заборона використання творчої праці журналістів. Тому, у 2023 році редакція скоротила значну частину журналістів (16чол.). Створення нових робочих місць через зміни законодавства не планується.

У розділі Завдання наведено систему заходів окремо за роками 2024-2028 р., які деталізують зміст кожного завдання кожної стратегічної цілі.

За розрахованими даними редакцією сформовані такі висновки: відповідно до прогнозного періоду 2024-2028 років усі показники діяльності по кожному року зростають та мають стабільно позитивний результат, що говорить про збалансовану діяльність підприємства.

4.4. Ключові індикатори (кількісна оцінка).

Ключові індикатори стратегічної діяльності редакції, їх кількісна оцінка наведені в таблиці:

Таблиця №12

№ з/п	Ключові індикатори	Одиниця виміру	(звіт) 2023 р.	Планований період				
				1-й рік 2024 р. (прогноз)	2-й рік 2025 р. (план)	3-й рік 2026 р. (план)	4-й рік 2027 р. (план)	5-й рік 2028 р. (план)
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Динаміка збільшення загального тиражу газети «Урядовий кур'єр»	тис. прим	789	834	675	734	795	834
2	Динаміка збільшення загального тиражу спеціальних випусків газети «Урядовий кур'єр»	тис. прим	-	715	10692	10740	10764	10800
3	Динаміка збільшення кількості номерів газети «Урядовий кур'єр»	одиниць	262	278	270	272	274	278

4	Динаміка збільшення кількості номерів спеціальних випусків газети «Урядовий кур'єр»	одиниць	-	1	12	12	12	12
5	Динаміка збільшення разового тиражу (кількість примірників одного номеру видання газети «Урядовий кур'єр»)	тис. прим	3,0	3,0	2,5	2,7	2,9	3,0
6	Динаміка збільшення разового тиражу (кількість примірників одного номеру видання спеціальних випусків газети «Урядовий кур'єр»)	тис. прим	-	715	891	895	897	900
7	Динаміка збільшення кількості опублікованих матеріалів, з них:							
	Актив Президента України; нормативно-правових актів Кабінету Міністрів України; Законів України; постанов Верховної ради України тощо	одиниць	3280	3352	3372	3379	3387	3395
	Оперативна інформація про діяльність Президента України, Кабінету Міністрів України, міністерств, відомств тощо	одиниць	4398	1848	1852	1855	1858	1860
	Інша інформація (обов'язковість оприлюднення якої передбачена законодавством України) тощо	одиниць	14631	18504	18885	18900	18925	18950

5. Ресурси.

Одним з основних ресурсів редакції є **кадрові ресурси**, які є одним з елементів ресурсного потенціалу для виконання стратегічних цілей. Працівники редакції вкладають свою працю, фізичні та розумові здібності, знання та навички у процесі видання газети, фінансової діяльності підприємства, у реалізацію статутних завдань.

Усі працівники редакції класифікуються за принципом участі у виробничій діяльності на три категорії: 1. Виробничий персонал, який зайнятий безпосередньо виданням газети та його обслуговуванням. 2. Працівники апарату управління підприємством. 3. Технічний персонал. Інформація щодо створення нових робочих місць відсутня, у зв'язку із тим, що починаючи з 2024 року, відповідно до Закону України «Про доступ до публічної інформації» від 13.01.2011 р. №2939-VI газету «Урядовий кур'єр» перетворено із засобу масової інформації на офіційне друковане видання і встановлена заборона використання творчої праці журналістів. Тому, з 2024 року редакція скоротила значну частину журналістів (16 чол.). Створення нових робочих місць до внесення змін у законодавство не планується. Усі кадрові ресурси направляються на виконання стратегічних цілей, напрямків та задач стратегічного розвитку підприємства.

Другим ключовим ресурсом є фінансові ресурси - це грошові доходи і надходження, що знаходяться в розпорядженні редакції і призначені для виконання фінансових зобов'язань, здійсненню витрат по розширеному відтворенню й економічному стимулюванню працюючих. За рахунок фінансових ресурсів редакція здійснює свою діяльність та планує подальший її розвиток. Фінансові ресурси забезпечують безперервність процесу видання газети, реалізації продукції, можливість формування оборотних коштів, створення фондів економічного стимулювання, виконання зобов'язань перед бюджетом, постачальниками та працівниками, здійснення міжгосподарських розрахунків.

Фінансові ресурси редакції складаються із:

-Власних коштів, отриманих від господарської діяльності, за рахунок яких здійснюється господарська діяльність - видання газети, оновлення основних засобів, сплата податків тощо;

-Фінансової підтримки (наявність додаткового фінансування для реалізації цілей стратегічного плану) на видання газети «Урядовий кур'єр» та виконання додаткового завдання Засновника щодо видання спеціальних випусків газети «Урядовий кур'єр» збільшеним тиражем – їх підготовку до

друку, друк та розповсюдження тощо, з метою належного висвітлення питань діяльності Кабінету Міністрів України. Усі фінансові ресурси направляються на виконання стратегічних цілей, напрямків та задач стратегічного розвитку підприємства.

Таблиця джерел фінансування витрат для виконання стратегічних цілей

№12/1

№	Найменування показника результату	Джерело фінансування	Одиниця виміру	(звіт) 2023	Плановані періоди					
					План поточного 2024 р	Прогноз поточного 2024р	1-ий плановий 2025р	2-ий плановий 2026р	3-ий плановий 2027р	4-ий плановий 2028р
1	2		3	4	5	6	7	8	9	10
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	Власні кошти підприємства	тис.грн	11860	9284	15770	16982	18155	18800	18950
2	Інші операційні доходи: - Фінансова підтримка газети «Урядовий кур'єр»	Бюджетні кошти	тис.грн	19846	50328	25731,7*	50328	50328	50328	50328

**(прогнозованому 2024 році показник Інших операційних доходів менший за плановані показники 2024-2028 р. за рахунок зменшення бюджетного фінансування, відповідно до Закону України № 3978-IX від 18.09.2024 "Про внесення змін до Закону України "Про Державний бюджет України на 2024 рік" щодо фінансового забезпечення сектору безпеки і оборони", що вплинуло на зменшення джерела фінансування витрат на видання газети та спецвипусків газети «Урядовий кур'єр»).*

Третім ресурсом є **матеріальні ресурси**, необхідні для реалізації стратегічних цілей.

Матеріальні ресурси – це складова виробничих ресурсів, які беруть участь у процесі господарської діяльності, при цьому повністю змінюють свою форму та переносять свою вартість на витрати підприємства.

Конкретний склад матеріальних запасів кожного підприємства визначається характером його виробничої діяльності, належністю до певної галузевої групи, видами продукції, що випускається, але при всій різноманітності матеріалів, що використовуються, вони складають основу виробничого процесу, в них вкладена більша частина оборотних засобів.

Так, фактично, основа виробничого процесу по виданню газети, а отже найбільшим матеріальним ресурсом мав би бути газетний папір, на якому здійснюється друк газети. Однак, редакція газети не здійснює окремо закупівлю газетного паперу, а здійснює закупівлю послуг з друку газети на папері виконавця, шляхом проведення тендерної процедури. Інші матеріальні ресурси- теплова енергія та електроенергія безпосередньо не мають значного впливу на друк газети, тому що використовуються лише на орендоване приміщення, у зв'язку з відсутністю в редакції власного виробничого приміщення, цехів, друкарень тощо.

Для визначення впливу матеріальних ресурсів на видання газети, наведено наступну таблицю:
Таблиця №13

№ з/п	Назва	Одиниця виміру	Базовий період	Планований період				
			(звіт) 2023 р.	1-й рік 2024 р. (прогноз)	2-й рік 2025 р. (план)	3-й рік 2026 р. (план)	4-й рік 2027 р. (план)	5-й рік 2028 р. (план)
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Собівартість виготовлення продукції, тис.грн.	тис . грн	15017*	18157*	35378	35456	36919	37226
	Матеріальні ресурси, з них:							
2	Витрати на сировину та основні матеріали у собівартості виготовлення продукції	тис . грн	35	46	50	53	57	61
3	Витрати на теплову енергію у собівартості продукції	тис . грн	78	415	415	418	444	475
4	Витрати на електроенергію у собівартості продукції	тис . грн	112	151	123	126	131	140
	Загалом матеріальні ресурси у собівартості продукції	тис . грн	225	612	588	597	632	676
	Матеріаломісткість матеріальних ресурсів , з неї:							
5	Матеріаломісткість витрат на сировину та основні матеріали у собівартості продукції	тис . грн	0,002	0,003	0,001	0,002	0,002	0,002
6	Матеріаломісткість витрат на теплову енергію у собівартості продукції	тис . грн	0,005	0,02	0,01	0,01	0,01	0,01
7	Матеріаломісткість витрат на електроенергію у собівартості продукції	тис . грн	0,007	0,008	0,003	0,004	0,004	0,004
	Загалом матеріаломісткість у собівартості продукції	тис . грн	0,02	0,03	0,02	0,02	0,02	0,02
	Питома вага матеріальних ресурсів, з них:							
8	Питома вага витрат на сировину та основні матеріали у собівартості продукції	%	0,23	0,3	0,14	0,15	0,15	0,16
9	Питома вага витрат на теплову енергію у собівартості продукції	%	0,52	2,3	1,17	1,18	1,20	1,26
10	Питома вага витрат на електроенергію у собівартості продукції	%	0,75	0,8	0,35	0,36	0,35	0,38
	Загалом питома вага матеріальних ресурсів у собівартості продукції	%	1,50	3,4	1,66	1,68	1,71	1,82

*(У базовому 2023 році та у прогнозованому 2024 році показники собівартості виготовлення продукції менші за плановані показники 2025-2028 р. за рахунок відсутності завдання засновника у фактичному 2023 р. щодо початку процедури підготовки, друку та розповсюдження спецвипусків газети «Урядовий кур'єр», а у прогнозованому 2024 році – за рахунок зменшення бюджетного фінансування, відповідно до Закону України № 3978-IX від 18.09.2024 "Про внесення змін до Закону України "Про Державний бюджет України на 2024 рік" щодо фінансового забезпечення сектору безпеки і оборони", що вплинуло на зменшення джерела фінансування витрат на видання спецвипусків газети).

В таблиці наведено аналіз ефективності використання матеріальних ресурсів редакції за такими основними напрямками: аналіз використання матеріальних ресурсів у собівартості видання газети,

аналіз узагальнюючих і часткових показників ефективності їх використання. Наведені матеріальні ресурси характеризують такі показники: загальні витрати матеріалів у собівартості видання газети, матеріаломісткість, питома вага матеріальних витрат у собівартості продукції. Для детальнішого аналізу використання матеріальних ресурсів послуговуються частковими показниками, які характеризують споживання окремих складових матеріальних ресурсів (матеріалів, палива, енергії тощо).

Таким чином, від рівня управління ресурсами, його координації з процесом виробництва залежать основні показники діяльності підприємств — виконання плану реалізації, зростання продуктивності праці, зниження собівартості продукції, більш жорстке нормування витрат матеріальних ресурсів вимагають посилення режиму економії.

Усі матеріальні ресурси направляються на виконання стратегічних цілей, напрямків та задач стратегічного розвитку підприємства.

6. Потенційні ризики та управління ризиками.

Потенційні ризики — це негативні події, які можуть вплинути на стратегію розвитку. Ризики, які впливають на діяльність редакції можна ділити на зовнішні та внутрішні.

Зовнішні ризики:

1) Збройна агресія росії проти України у стадії гарячої фази, привела до занепаду добробуту населення України, скорочення/ зупинення виробничої діяльності багатьох підприємств, через руйнування інфраструктури, до прискорення темпів інфляції, швидкого зростання цін, зменшення кількості передплатників;

2) Обмеженість ресурсів. З початком війни виникла найважливіша проблема - втрата постачальника газетного паперу, яким була російська федерація. Відсутність вітчизняного виробника газетного паперу впливає на зростання вартості імпортованого газетного паперу, а тому впливає на зростання вартості друку газети. Врегулювання цієї проблеми можливе лише після стабілізації економічної ситуації у післявоєнний період.

3) Невизначеність і нестабільність. Збройна агресія росії проти України, створила значну невизначеність і нестабільність в частині коливання ринкового попиту на газету, зміни в державній політиці, втрата споживачів, наявність/відсутність джерела витрат на придбання газети передплатниками, зменшення тиражу. В умовах нестабільності важливо встановлювати чіткі цілі адаптації до воєнного часу.

4) Посилення регулювання- залежність від нормативно-правових актів. Законодавче внесення змін у нормативно-правові акти або письмове рішення/дозвіл Засновника на безкоштовний друк матеріалів державних органів/підприємств в газеті «Урядовий кур'єр», впливає на падіння доходу редакції:

- Перетворення друкованого засобу масової інформації газети "Урядовий кур'єр" на офіційне друковане видання, яке з 2024 року здійснює офіційне опублікування постанов Кабінету Міністрів України та іншої обов'язкової інформації, яка підлягає обов'язковому оприлюдненню, відповідно до Законів України і яке у своїй діяльності не використовує творчу працю журналістів (Закон України «Про доступ до публічної інформації» від 13.01.2011 р. №2939-VI) — впливає на зменшення доходу;

- Збільшення Акціонерним товариством «Укрпошта» тарифу на оформлення передплати та доставку передплатникам друкованого видання впливає на стрімке зростання вартості передплатного видання та зменшення тиражу;

5) Підвищення вартості передплати на газету впливає на зменшення тиражу газети та зменшення доходу;

6) Падіння попиту на газетну продукцію—впливає на зменшення доходу.

Внутрішні ризики :

1) Підвищення ціни на передплатне видання автоматично призводить до зниження тиражу;

2) Відсутність в редакції журналістів впливає на відсутність зацікавленості передплатників та зменшує дохід від передплати;

3) Відсутність достатнього фінансового забезпечення видавничої діяльності;

4) Скорочення та відтік фахового кадрового потенціалу у випадку нестабільного функціонування підприємства.

• **Можливості:** Обставини, які існують та ті, що можуть виникнути в майбутньому для досягнення стратегічних цілей діяльності є такі: Після припинення війни росії проти України -стабілізація

політичного і економічного розвитку вплине на покращення можливостей в досягненні стратегічних цілей; управління та підвищення ефективності господарської діяльності; збільшення матеріалів із засідань Кабінету Міністрів України та коментарів урядовців; відлагоджена співпраця з міністерствами і відомствами; безмежні можливості, у разі потужної державної політики у галузі пропаганди та підтримки офіційного видання уряду; координація роботи органів влади на місцевому, районному, та обласному рівнях.

Управління ризиками, вплив їх на діяльність редакції та інструменти управління зведено у таблицю №14

Таблиця №14

Вид ризику	Імовірність	Ступінь серйозності	Час: Початок/закінчення	Вплив на діяльність редакції та на економічний стан України	Інструменти управління ризиками
Зовнішні ризики:					
1.Збройна агресія росії проти України	Надто висока	Висока	Початок-2024р. гаряча фаза Кінець-невизначений	-скорочення/зупинення виробничої діяльності; -прискорення темпів інфляції; -падіння доходу	Не залежить від редакції
2.Втрата постачальника газетного паперу	Висока	Висока	Початок війни-Закінчення війни	Зупинка друкування газети призведе до законодавчого колапсу-нормативно-правові акти не наберуть чинності	Врегулювання можливе після закінчення війни та стабілізації економічної ситуації
3.Втрата передплатників	Висока	Висока	Початок війни-Кінець-невизначений	Падіння доходу, відсутність фінансового джерела на видання газети	Встановити чіткі цілі адаптації до воєнного часу
4.Залежність від введення у дію нормативно-правових актів	Висока	Висока	Постійно	Зменшення доходу	Вирішення питання із Засновником
-Перетворення газети із друкованого засобу масової інформації газети "Урядовий кур'єр" на офіційне друковане видання	Перетворено	Середня	Початок-2024р. Кінець-невизначений	Відсутність зацікавленості-Зменшення доходу	Вирішення питання із Засновником та у профільних міністерствах щодо перетворення редакції з офіційного друкованого видання на медіа.
- Збільшення АТ «Укрпошта» тарифу на оформлення	Висока	Висока	Початок-2024р. Кінець-	Стрімке зростання вартості	Вирішення питання із Засновником та у профільних

передплати та доставку друкованого видання			невизначений	передплатного видання, зменшення тиражу-зменшення доходу	міністерствах щодо перетворення редакції з офіційного друкованого видання на медіа або внесення змін у Закон «Про правотворчу діяльність»/ «Про доступ до публічної інформації».
Внутрішні ризики :					
1.Підвищення ціни на передплатне видання автоматично призводить до зниження тиражу;	Висока	Висока	Постійно	Зменшення тиражу-зменшення доходу	Ініціювання питання спрощення впливу нормативно-правових актів–вирішення з Засновником
2.Відсутність в редакції журналістів (Закон України «Про доступ до публічної інформації» від 13.01.2011 р. №2939-VI)	Висока	Висока	Початок -2024р. Кінець-невизначений	Зменшення зацікавленості, тому зменшення тиражу та доходу	Вирішення питання із Засновником та у профільних міністерствах щодо перетворення редакції з офіційного друкованого видання на медіа або внесення змін у Закон «Про правотворчу діяльність»/ «Про доступ до публічної інформації»..
3.Відсутність достатнього фінансового забезпечення видавничої діяльності	Висока	Висока	Невизначений	Зупинка видання газети	Врегулювання питання із Засновником
4.Скорочення та відтік фахового кадрового потенціалу у випадку нестабільного функціонування підприємства.	Висока	Висока	Початок -2024р. Кінець-невизначений		Врегулювання можливе лише після закінчення війни та стабілізації економічної ситуації

7. Ключові показники результатів діяльності.

Динаміка ключових показників результатів діяльності в частині досягнення поставлених цілей та реалізації завдань стратегічного плану розвитку наведена в таблиці №15

Таблиця №15

№	Напрямок діяльності	Найменування показника	Одиниця виміру	Факт минулого 2023 р	План поточного 2024 р	Прогноз поточного 2024 р	1-ий плановий 2025 р	2-ий плановий 2026 р	3-ий плановий 2027 р	4-ий плановий 2028р
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Фінансова діяльність	1.1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн	11860	9284	15770	16982	18155	18800	18950
		1.2. Валовий прибуток	тис. грн	-3157	-27911	-2387	-18396	-17301	-18119	-18276

		1.3. Чистий фінансовий результат	тис. грн	7875	3645	8510	9347	9793	10698	12595
		1.4. Валова рентабельність	%	-26,6	-300,6	-15,1	-108,3	-95,3	-96,4	-96,4
		1.5. Рентабельність діяльності	%	66,4	39,3	53,96	55,0	54,0	56,9	66,5
2	Маркетингова діяльність	2.1. Обсяг реалізованої продукції на вітчизняному ринку	тис. грн	11860	9284	15770	16982	18155	18800	18950
		- від Передплати	тис. грн	1911	2284	2320	2600	2600	2600	2600
		- від Повідомлень	тис. грн	9949	7000	13450	14382	15555	16200	16350
3	Виробнича діяльність	3.1. Обсяг реалізованої продукції (робіт, послуг)	тис. грн.	11860	9284	15770	16982	18155	18800	18950
		3.2. Обсяг реалізованої продукції на вітчизняному ринку	тис. грн	11860	9284	15770	16982	18155	18800	18950
		- від Передплати	тис. грн	1911	2284	2320	2600	2600	2600	2600
		- від Повідомлень	тис. грн	9949	7000	13450	14382	15555	16200	16350
4	Інвестиційна та інноваційна діяльність	4.1. Капітальні інвестиції усього, у тому числі за джерелами фінансування:	тис. грн	230	344	344	361	379	405	433
		4.1.1 Кошти державного бюджету	тис. грн	-						
		4.1.2 Власні кошти підприємства	тис. грн	230	344	344	361	379	405	433
		4.1.3 Залучені кошти	тис. грн	-						
		4.2. Витрати на інновації	тис. грн	-						
		4.3 Обсяг реалізованої інноваційної продукції	тис. грн	-						
		4.4 Питома вага інноваційної продукції в загальному обсязі реалізованої продукції	%	-						
5	Розвит	5.1 Середньооблікова	осіб	52	54	42	42	42	42	42

	ок трудо ого потенц іалу підпри ємства	чисельність штатних працівників								
		5.2 Середньомісячна заробітна плата працівників	грн	14969	18196	21719	23478	25098	26449	27536
		5.3 Продуктивність праці одного працю ючого промислово виробничого персоналу	тис. грн/ особ у/міс	19,0	14,1	31,3	33,7	36,0	37,3	37,6
6	Стан викор истанн я активі в	6.1. Активи усього, у тому числі:	тис. грн	12567	6641	7082	7165	7659	8187	7852
		6.1.1 Оборотні активи	тис. грн	12103	6131	6572	6415	6858	7331	7837
		6.1.2 Основні засоби (первісна вартість)	тис. грн	3429	3517	3517	3860	4220	4606	5019
		6.2 Ступінь зносу основних засобів	%	86,8	85,7	85,7	80,8	80,5	80,3	80,0
		6.3 Рентабельність активів	%	62,66	54,9	120,2	130,5	134,0	143,5	165,0

Обґрунтування показника валового прибутку (збитку)

Формування доходу редакції:

Відповідно до Статуту редакції, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 26.01.2024 р. №132 «Про внесення змін до Статуту редакції газети «Урядовий кур'єр» газета «Урядовий кур'єр» є офіційним друкованим виданням Кабінету Міністрів України.

Основний вид діяльності редакції - видання газети «Урядовий кур'єр», від якого редакція отримує доходи, які відповідно до «Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 15 "Дохід" та «Інструкції про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій», затвердженої наказом Міністерства фінансів України №291 від 30.11.1999р. формують Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) та впливають на Валовий прибуток (збиток) - Дохід №1, **це:**

-**Дохід від реалізації газети «Урядовий кур'єр»** - формується з доходу від передплати на газету, який залежить від тиражу та кількості виходів газети (далі **Дохід від Передплати**).

-**Дохід від розміщення на сторінках газети іншої інформації**, яка підлягає обов'язковому оприлюдненню, відповідно до Законів України, постанов та розпоряджень Кабінету Міністрів України та інших нормативно-правових актів (у тому числі інформація, виклики до суду, повідомлення, оголошення, повістки з розшуку, підозрюваним, інформація про втрачені документи, недійсні документи, тощо) (далі **Дохід від Повідомлень**).

Та дохід, який **не формує** Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), а включається у «Інший операційний дохід», тому **не впливає на Валовий прибуток (збиток)- Дохід 2, це:**

- **Дохід від фінансової підтримки** на видання газети (частково) та на видання спеціальних випусків газети збільшеним тиражем, який обліковується на субрахунку 718 «Дохід від безоплатно одержаних оборотних активів»- **Доходи від цільового фінансування.**

Редакція отримує з державного бюджету фінансову підтримку на виконання бюджетної програми за КПКВК 0411070 "Фінансова підтримка газети "Урядовий кур'єр".

Постановою Кабінету Міністрів України №132 від 26.01.2024р. «Про внесення змін до Статуту редакції газети «Урядовий кур'єр» встановлено:

-Засновником підприємства є держава в особі Кабінету Міністрів України (далі суб'єкт управління),(част.19 Статуту).

-Суб'єкт управління забезпечує фінансування (друк, розповсюдження/доставку, оплату праці та відрахування на соціальні заходи, оренду, комунальні витрати тощо) підготовки, випуску та розповсюдження газети, спеціальних та додаткових випусків газети (п.16 частини 20 Статуту).

Формування витрат редакції:

Відповідно до п. 7. Національного Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати», затвердженого Наказом Міністерства фінансів України від 31 грудня 1999 року N 318 «Витрати визнаються витратами певного періоду одночасно з визнанням доходу, для отримання якого вони здійснені», тому витрати редакції в частині собівартості сформовано у відповідності до Стандарту №16.

У собівартість включено витрати, які впливають на Валовий прибуток (збиток) та які редакція здійснює, як за рахунок коштів підприємства, так і за рахунок фінансової підтримки.

Таким чином, через те, що дохід від фінансової підтримки не включається у «Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)», а включається у «Інший операційний дохід», а витрати здійснені за рахунок фінансової підтримки включаються у «Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)», фінансовим результатом буде Валовий збиток.

Тому, динаміка ключових показників результатів діяльності в частині поставлених цілей та реалізації завдань Стратегічного плану розвитку має від'ємне значення на підставі впливу нормативних актів - «Національного положення (стандартів) бухгалтерського обліку» та «Інструкції про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій», затвердженої наказом Міністерства фінансів України №291 від 30.11.1999р.

Для визначення впливу витрат здійснених за рахунок коштів підприємства та за рахунок фінансової підтримки на Валовий прибуток (збиток) редакцією наведено розрахунок на прикладі двох планованих років 2025-2026 р. у вигляді фрагменту з форми фінансового плану в наступній таблиці:

Таблиця №16

	2025 рік ПЛАН (тис.грн)			2026 рік ПЛАН (тис.грн)		
	Усього	Кошти підприємства	Бюджетні кошти	Усього	Кошти підприємства	Бюджетні кошти
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	16 982	16 982	0	18 155	18 155	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг):	35 378	1 552	33 826	35 456	1 630	33 826
Валовий Прибуток (Збиток)	-18 396	15 430	-33 826	-17 301	16 525	-33 826
Адмінвитрати	9 939	1 770	8 169	10 481	2 312	8 169
Витрати на збут	10 454	2 121	8 333	10 454	2 121	8 333
Інші операційні доходи	50 328	0	50 328	50 328	0	50 328
Інші операційні витрати	140	140	0	149	149	0
Фінансовий результат від операційної діяльності	11 399	11 399	0	11 943	11 943	0

На підставі таблиці відслідковується наступне:

- фінансовим результатом від отриманого чистого доходу та здійснених витрат в частині собівартості (за кошти підприємства) у 2025 та 2026 р. є валовий прибуток у сумі 15430,0 тис.грн. та 16525 тис.грн відповідно (графа 3 та 6 таблиці);

- фінансовим результатом від отриманого чистого доходу та здійснених витрат в частині собівартості (за бюджетні кошти) є валовий збиток (33826,0 тис.грн), у зв'язку із тим, що фінансова підтримка не включається у чистий дохід (графа 4 та 7);

-загальний результат у 2025 та 2026 р. має від'ємне значення у сумі -18396,0 тис.грн. та 17301 тис.грн відповідно, на підставі впливу нормативних актів - *«Національного положення (стандартів) бухгалтерського обліку» та «Інструкції про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій»*, затверджені наказом Міністерства фінансів України №291 від 30.11.1999р., які регламентують порядок відображення доходів і витрат.

1.2. Обґрунтування перевищення собівартості виготовлення продукції над чистим доходом.

Усі чинники, які наведені у попередньому розділі обґрунтовують перевищення собівартості виготовлення продукції над чистим доходом від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг).

Перевищення собівартості виготовлення продукції (газети, спецвипусків газети, додаткових номерів газети) над Чистим доходом пов'язане з тим, що бюджетне фінансування не формує Чистий дохід від реалізації продукції, проте включається у «Інший операційний дохід» та одночасно включається у витрати - в частині собівартості, адміністративних витрат та витрат на збут. Відсутність бюджетного фінансування в Доході та включення у витрати формує перевищення собівартості виготовлення продукції над чистим доходом.

8. Висновки.

Газета «Урядовий кур'єр» є специфічним виданням яке не є конкурентоспроможним серед інших видань, тому що більша частина газетної площі зайнята постановами та розпорядженнями Кабінету Міністрів України, Законами України, актами Президента України, Верховної Ради України, проектами нормативно-правових актів, що потребують всенародного обговорення тощо, а інша частина площі зайнята повідомленнями, оголошеннями, які підлягають обов'язковому опублікуванню.

Зважаючи на те, що редакція не є незалежною в своїй діяльності, стовідсотково залежна від законотворчої діяльності Засновника та не вільна в частині зміни виду діяльності, тому редакція притримується стратегії поступового зростання від досягнутого з урахуванням змін умов функціонування - темпів інфляції, платоспроможного попиту тощо.

Очікуваним результатом стратегічної цілі 1 - Доступність широких верств населення до інформаційних джерел органів державної влади буде збільшення загального тиражу газети «Урядовий кур'єр», кількості номерів газети та збільшення середнього разового тиражу, що надасть можливість забезпечити доведення до відома громадськості законів України та інших нормативно-правових актів, зростання фінансових показників протягом 2024-2028 років, а саме обсяг реалізованої продукції (робіт, послуг) матиме стабільну тенденцію до зростання; обсяг продукції, виробленої на підприємстві (робіт, послуг), у тому числі за видами продукції, забезпечать зростання показників у процесі виробничої діяльності.

Очікуваним результатом стратегічної цілі 2 - Всебічне висвітлення діяльності Президента України, Кабінету Міністрів України, інших державних органів, надання іншої інформації для задоволення інтересів і потреб суспільства буде залучення все більшої аудиторії читачів, через інформування громадськості про різні аспекти і грані діяльності Уряду України, міністерств і відомств, усіх органів влади, формування в суспільстві довіри і поваги до неї, забезпечення гласності й прозорості у прийнятті і реалізації важливих державних рішень шляхом збільшення опублікованих нормативно-правових актів Кабінету Міністрів України, Актів Президента України, Законів України та постанов Верховної ради України, матеріалів присвячених роботі Уряду тощо.

Очікуваним результатом стратегічної цілі 3 - Удосконалення фінансово-економічного стану редакції буде покращення фінансових показників діяльності що приведе до збільшення обсягу реалізованої продукції, збільшення фінансового результату від операційної діяльності, збільшення чистого фінансового результату, що надасть можливість здійснити капітальні інвестиції. Введення в виробничий оборот техніки нового покоління з більш високими техніко-економічними параметрами надасть можливість вивести редакцію на необхідні обсяги продукції та підвищення його конкурентоспроможності на зовнішньому ринку видавничої справи, а також приведе до покращення продуктивності праці шляхом заохочення працівників зростанням середньомісячної заробітної плати.

Впровадження протягом 2024-2028 років планованих заходів та завдань надасть можливість стабілізувати виробничу та фінансову ситуацію, що приведе до очікуваних результатів діяльності.

Зважаючи на те, що джерелом фінансування витрат на капітальні інвестиції є власні фінансові ресурси редакції - від прибутку одержаного від реалізації продукції, робіт, послуг, а також враховуючи те, що відповідно до законодавства відрахування частини чистого прибутку складає 80% від чистого прибутку, залишок коштів після сплати податку буде спрямовано на підтримку виробничої діяльності редакції з метою забезпечення статутної діяльності.

Запроваджені заходи дозволять досягти стратегічних цілей. Крім того, досягнення стратегічних цілей дозволить досягти економічного ефекту.

Отже, стратегічне планування, як найбільш важливий елемент стратегічного управління, є необхідним інструментом бажаного досягнення підприємством своїх цілей, але в сучасних умовах війни, кризи та у посткризовий період постає проблема реалізації стратегічних планів, в свою чергу виникає проблема доцільності стратегічного планування як такого. Така ситуація спричинена рядом факторів, найголовнішим з них можна виділити постійну мінливість середовища. Така проблемна ситуація постала і перед редакцією, яка знаходиться ще у більш несприятливому середовищі, зважаючи на нестабільність економічного та політичного становища в країні. А отже, основним способом вирішення цієї проблеми є постійний моніторинг ситуації відповідно до зовнішніх умов, орієнтація на середньострокові цілі.

Узагальнюючи наведене стратегічний план розвитку охоплює досяжні цілі, за рахунок внутрішнього потенціалу редакції, її фінансових, виробничих, трудових, інформаційних та інших ресурсів. Зважаючи на те, що всі показники діяльності позитивні, стратегічний план розвитку підприємства на 2024 - 2028 роки повинен бути впроваджений, що дозволить підвищити ефективність діяльності підприємства та забезпечити його подальший розвиток.

**Керівник/ Головний
редактор**

(підпис)

Сергій БРАГА
(Власне ім'я ПРІЗВИЩЕ)