СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В. ДАЛЯ

(повне найменування вищого навчального закладу)

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ

(повне найменування інституту, назва факультету (відділення)

КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

\_\_\_\_\_магістра\_\_\_\_\_

(освітній рівень)

**на тему  *«*Ефективне управління ресурсами державного підприємства»**

Виконав: здобувач\_\_ гр.\_\_ПУ-23 дм \_

Зображення, що містить ескіз, Дитяча творчість, ряд, почерк

Автоматично згенерований опис281 Публічне управління та адміністрування\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

 (шифр і назва спеціальності)

Філіппов Р.Р.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Керівник \_Заблодська І.В.\_\_\_\_\_\_

(прізвище та ініціали) (підпис)

Рецензент\_Гречана С.І.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(прізвище та ініціали)



Зав. кафедрою публічного управління,

менеджменту та маркетингу О.О. Хандій

Київ, 2024

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В.ДАЛЯ

# ІНСТИТУТ АКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ

# КАФЕДРА, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

# ОСВІТНЬО-КВАЛІФІКАЦІЙНИЙ РІВЕНЬ -МАГІСТР

# НАПРЯМ ПІДГОТОВКИ (СПЕЦІАЛЬНІСТЬ) –

# ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри публічного

управління, менеджменту та маркетингу

\_\_\_\_\_\_\_\_*д.е.н., проф. Хандій О.О.*

*« 25 вересня 2024 року*

### ЗАВДАННЯ

### НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Філіппова Раміля Руслановича\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(прізвище, ім’я по батькові)

1. Тема роботи *«*Ефективне управління ресурсами державного підприємства*»*

керівник роботи *\_\_\_Заблодська І.В.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_*

( прізвище, ім’я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від « 10 » жовтня 2024 р. № 76/14.01

2. Строк подання здобувачем роботи\_\_*\_\_*« 10 » грудня 2024 р

3. Вихідні дані до роботи: *наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених із теорії управління ресурсами, нормативно-правові акти України з питань регулювання діяльності ДП «РГ «Урядовий кур’єр», звіти та інформаційні матеріали Державного комітету телебачення і радіомовлення, ДП «Преса», Книжкової палати України, дані аналітичної системи дослідження ринку USAID, дані річних звітів ДП «РГ «Урядовий кур’єр», ресурси мережі Інтернет, а також результати власних досліджень автора.*

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки

|  |
| --- |
| *РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА* |
| РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ДП «РЕДАКЦІЇ ГАЗЕТИ «УРЯДОВИЙ КУР’ЄР» |
| РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОЕКТІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ДП «РЕДАКЦІЇ ГАЗЕТИ «УРЯДОВИЙ КУР’ЄР» |

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень)

Організаційна структура ДП «Редакція газети «Урядовий кур’єр». Структура витрат підприємства за елементами. Динаміка фінансових показників ДП «Редакція газети «Урядовий кур’єр». Процес управління ресурсами підприємства. Модель оцінювання ефективності управління ресурсами. Класифікація ресурсів підприємства. Показники ефективності використання ресурсів. Аналіз фінансових результатів діяльності ДП «Редакція газети «Урядовий кур’єр». Порівняння стратегій управління ресурсами в різних підприємствах.

6. Консультанти розділів роботи

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Розділ | Прізвище, ініціали та посада  консультанта | Підпис, дата | |
| завдання  видав | завдання  прийняв |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

7. Дата видачі завдання\_\_\_\_\_\_\_\_\_25.09.2024\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

#### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| №  з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
| 1 | Затвердження та надання теми роботи | вересень 2024 р. |  |
| 2 | Обґрунтування актуальності теми роботи | вересень 2024 р. |  |
| 3 | Робота з бібліографічними джерелами, підготовка матеріалів для написання першого розділу роботи | вересень 2024 р. |  |
| 4 | Надання матеріалів по першому розділу роботи | вересень 2024 р. |  |
| 5 | Збір інформації для написання другого розділу роботи | жовтень 2024 р. |  |
| 6 | Надання матеріалів по другому розділу роботи | жовтень 2024 р. |  |
| 7 | Підготовка матеріалів та написання третього розділу роботи | жовтень 2024 р. |  |
| 8 | Надання матеріалів по третьому розділу роботи | листопад 2024 р. |  |
| 9 | Написання висновків, заключне оформлення роботи та демонстраційних матеріалів | листопад 2024 р. |  |
| 10 | Підготовка доповіді до захисту роботи | грудень 2024 р. |  |

Зображення, що містить ескіз, Дитяча творчість, ряд, почерк

Автоматично згенерований опис

Здобувач \_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_*Філіппов Р.Р.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_*

 ( підпис ) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_*Заблодська І.В*.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

( підпис ) (прізвище та ініціали)

**РЕФЕРАТ**

Дипломна робота містить 120 сторінок, 30 таблиць, 30 рисунків, 10 формул, список джерел з 79 найменувань, 7 додатки.

Об’єктом дослідження є процеси ефективного управління ресурсами підприємства в сучасних умовах господарювання.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів оцінювання та забезпечення ефективності управління ресурсами.

Мета дипломної роботи полягає у дослідженні теоретико-методичних засад визначення та оцінювання ресурсів підприємства, розробці та обґрунтуванні альтернативних проектів забезпечення ефективності управління ресурсами ДП «Редакції газети «Урядовий кур’єр».

Завданнями роботи є розкрити економічну сутність поняття «ресурси» та їх класифікацію; розглянути наукові підходи до управління ресурсами підприємства; розглянути методичні підходи до оцінювання ефективності управління ресурсами підприємства; провести аналіз організаційно-економічного стану господарської діяльності підприємства; здійснити стратегічний аналіз ресурсного портфеля підприємства; провести аналіз ефективності використання ресурсів підприємства; запропонувати стратегічні напрями розвитку підприємства; обґрунтувати ресурсне забезпечення альтернативних проектів ефективності управління ресурсами підприємства; оцінити економічну доцільність реалізації запропонованих проектів.

За результатами дослідження сформульовано конкретні рекомендацій з оцінювання та забезпечення ефективності управління ресурсами в умовах розвитку підприємства, обґрунтовано рекомендації щодо перспектив розвитку ДП «Редакції газети «Урядовий кур’єр» та розроблено два проекти підвищення ефективності використання стратегічних ресурсів підприємства.

*Ефективність, управління, ресурси, державне підприємство, проєкти*

**ABSTRACT**

The thesis contains 106 pages, 30 tables, 30 figures, 10 formulas, a list of sources of 79 titles, 7 appendices.

The object of the study is the processes of effective management of enterprise resources in modern economic conditions.

The subject of the study is a set of theoretical, methodological and applied aspects of assessing and ensuring the effectiveness of resource management.

The purpose of the thesis is to study the theoretical and methodological foundations of determining and evaluating the resources of the enterprise, to develop and substantiate alternative projects to ensure the efficiency of resource management of the State Enterprise "Editorial Board of the newspaper "Uryadovyi Kurier".

The objectives of the work are to reveal the economic essence of the concept of "resources" and their classification; to consider scientific approaches to the management of enterprise resources; to consider methodological approaches to assessing the effectiveness of enterprise resource management; to analyze the organizational and economic state of the economic activity of the enterprise; to carry out a strategic analysis of the resource portfolio of the enterprise; to analyze the efficiency of the use of resources of the enterprise; to propose strategic directions for the development of the enterprise; to substantiate the resource provision of alternative projects for the efficiency of enterprise resource management; to assess the economic feasibility of the implementation of the proposed projects.

Based on the results of the study, specific recommendations for assessing and ensuring the effectiveness of resource management in the context of enterprise development have been formulated, recommendations on the prospects for the development of the State Enterprise "Editorial Board of the Newspaper "Uryadovyi Kurier" have been substantiated, and two projects have been developed to improve the efficiency of the use of strategic resources of the enterprise.

*Efficiency, governance, resources, state-owned enterprise, projects*

**ЗМІСТ**

ВСТУП 9

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА 12

1.1. Ресурси підприємства: сутність та класифікація 12

1.2. Наукові підходи до управління ресурсами підприємства 22

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління ресурсами підприємства 30

Висновки до розділ 1 ……………………………………………………………40

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ДП «РЕДАКЦІЇ ГАЗЕТИ «УРЯДОВИЙ КУР’ЄР» 42

2.1. Характеристика господарської діяльності ДП «Редакції газети «Урядовий кур’єр» 42

2.2. Стратегічний аналіз ресурсного портфеля ДП «Редакції газети «Урядовий кур’єр» 57

2.3. Фінансовий аналіз ефективності управління ресурсами ДП «Редакції газети «Урядовий кур’єр» 68

Висновки до розділ 2 ……………………………………………………………76

РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОЕКТІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ДП «РЕДАКЦІЇ ГАЗЕТИ «УРЯДОВИЙ КУР’ЄР» 78

3.1. Трансформація бізнес-моделі як механізм забезпечення ефективності управління ресурсами ДП «Редакції газети «Урядовий кур’єр» 78

3.2. Ресурсне забезпечення стратегічних змін ДП «Редакції газети «Урядовий кур’єр» 87

3.3. Оцінювання впливу реалізації запропонованих проектів на результати діяльності підприємства 93

Висновки до розділ 3 …………………………………………………………..101

ВИСНОВКИ 103

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 108

ДОДАТКИ 118

**ВСТУП**

Процес розквіту сучасного ринкового середовища передбачає розвиток та стабільну діяльність вітчизняних підприємств, що несуть за собою утримання стійкої конкурентної переваги, використовуючи для цього сильні сторони та можливості, нейтралізуючи при цьому загрози, а також уникаючи уразливі місця в бізнес-процесах, які існують в середині компанії. Підвищення конкурентної переваги підпорядковується двом факторам: зовнішнім та внутрішнім середовищем. Саме останній фактор є важливим елементом розвитку підприємства, зокрема – його ресурси. Нині, неефективне формування та використання фінансових, людських та матеріальних ресурсів є наслідком кризових явищ у ресурсному забезпеченні підприємств. Не зважаючи на це, в умовах обмеженості наявних ресурсів, відбувається нагромадження досвіду роботи організацій у ринковому середовищі та пошук нового ефективного механізму управління ресурсами підприємства. Правильна оцінка майбутніх проектів, у рамках ефективного використання ресурсів, здатна підвищити результати діяльності компанії внаслідок наявного ресурсного потенціалу. Зокрема, ці ресурси можуть бути конкурентними, якщо ними можна управляти та належним чином використовувати. Тому питання щодо вивчення процесів оцінювання та забезпечення ефективності управління ресурсами є актуальним у сучасних ринкових умовах розвитку підприємств.

Особливої уваги набуває питання оцінювання управління ресурсами у видавничо-поліграфічній галузі, а саме у редакційно-видавничому напрямку, який займає значну частку ринку. Оцінювання та забезпечення ефективності управління ресурсами редакційно-видавничих підприємств є важливим, оскільки вони мають велику ресурсну базу та потенціал, який не завжди вдало використовують в середині компанії. Результат аналізу фінансово-господарської діяльності таких підприємств призведе до прийняття управлінських рішень керівником компанії щодо зміни стратегії розвитку, що дозволить виявити проблеми ресурсного забезпечення, впроваджувати нові проекти, залучати наявні ресурси та їх потенціал, і, разом з тим, збільшити прибутки й конкурентну перевагу на ринку України.

До проблеми оцінювання та забезпечення ефективності управління ресурсами підприємства прикуто велику увагу, про що свідчать численні публікації в наукових та науково-практичних виданнях. Внесок у розробку даної проблеми зробили як вітчизняні, так і зарубіжні вчені. Так, основи теоретичних досліджень у сучасній економічній літературі обґрунтовані у працях І. Ансоффа, М. Армстронга, Дж. Барні, Г. Беккера, І. І. Бочкарьової,   
Г. Л. Вознюка, В. Д. Грібова, Я. А. Жаліло, С. Пайка, С. Г. Рижука, І. М. Рєпіної, А. А. Томпсона, Г. О. Швиданенко, Н. В. Шевчук та інших науковців.

Однак більшість теорій та прикладних досліджень з питань ефективності управління ресурсами вимагають їх подальшого розвитку. Перш за все це стосується питань, пов’язаних зі змістом категорії «ресурси» та методів оцінювання їх ефективності. Перелічені факти зумовлюють необхідність проведення майбутніх теоретичних, методологічних та прикладних досліджень щодо оцінювання та забезпечення ефективності управління ресурсами підприємства.

*Метою дипломної роботи* є дослідження теоретико-методичних засад визначення та оцінювання ресурсів підприємства, розробка та обґрунтування альтернативних проектів забезпечення ефективності управління ресурсами ДП «РГ «Урядовий кур’єр».

*Завданнями* дипломної роботи є*:*

* розкрити економічну сутність поняття «ресурси» та їх класифікацію;
* дослідити наукові підходи до управління ресурсами підприємства;
* розглянути методичні підходи до оцінювання ефективності управління ресурсами підприємства;
* провести аналіз організаційно-економічного стану господарської діяльності ДП «РГ «Урядовий кур’єр»;
* здійснити стратегічний аналіз ресурсного портфеля ДП «РГ «Урядовий кур’єр»;
* проаналізувати ефективність використання ресурсів підприємства;
* запропонувати стратегічні напрями розвитку ДП «РГ «Урядовий кур’єр»;
* обґрунтувати ресурсне забезпечення альтернативних проектів ефективності управління ресурсами підприємства;
* оцінити економічну доцільність реалізації запропонованих проектів.

*Об’єктом дослідження* є процеси ефективного управління ресурсами підприємства в сучасних умовах господарювання.

*Предметом дослідження* є сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів оцінювання та забезпечення ефективності управління ресурсами.

*Методи дослідження.* Для досягнення меди дипломної роботи застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів наукового пізнання. Наукові та практичні надбання ґрунтуються на загальних методах, таких як: аналіз, синтез, ідентифікація, формалізація, класифікація, систематизація та на застосуванні спеціальних методів, зокрема: метод аналогій – порівняння підходів до визначення категорії «ресурсів»; класифікаційного аналізу – дослідження основних характеристик ресурсів та опис їх складових; системного аналізу – описи процесів управління ресурсами підприємства; порівняльного аналізу – дослідження методичних підходів щодо оцінювання ефективності управління ресурсами; теоретичного узагальнення; статистичного аналізу та порівняння – визначення ключових тенденцій ринку друкованих засобів масової інформації в Україні; експертних оцінок – формування шкали оцінювання стратегічних ресурсів підприємства; фінансового аналізу.

**РОЗДІЛ 1  
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ   
РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА**

* 1. **Ресурси підприємства: сутність та класифікація**

В епоху інноваційно-інформаційної економіки України зароджуються нові погляди на ресурсне забезпечення будь-якого підприємства. Ресурси, залежно від ступеня їх використання, відіграють важливу роль в ефективному функціонуванні та конкурентоспроможності суб’єкта господарювання. В економічній літературі поняття «ресурси підприємства» не має сталого тлумачення. Це пояснюється тим, що цей термін порівняно нещодавно почав широко використовуватися в економічній термінології.

З економічної точки зору, категорія «ресурси» являє собою сукупність матеріальних та нематеріальних цінностей, які утворюють прямим або непрямим способом виробничий процес. Найбільш поширеним тлумаченням поняття «ресурси» є визначення їх як майно, гроші, запаси та джерела, людська праця [11, с. 135]. У широкому розумінні, ресурси – це все, що потрібно людині (фізичній особі) і підприємству (юридичній особі) для задоволення потреб як власних, так і суб'єктів зовнішнього середовища та досягнення мети. Ресурси в економічній літературі розрізняють як сукупність природних, виробничих, технічних, організаційних та соціальних факторів [65, с. 70]. На наш погляд, особливістю ресурсів є здатність відтворюватись   
як у вартісній формі, так і у формі споживчої вартості. А сам процес функціонування підприємств має потребу в залученні нових видів ресурсів.

Основні засади сучасної ресурсної теорії стверджують, що:

1. сталі конкурентні переваги (у порівнянні з іншими підприємствами) у стратегічному плані призводить до успішної економічної діяльності організації;
2. наявність стратегічних ресурсів є основою у створенні нових конкурентних переваг;
3. ефективне використання ресурсів може бути забезпечене при залучені особливих якостей підприємства (здібностей та можливостей).

Дослідженням сутності поняття «ресурси» займалося багато науковців, зокрема найбільший внесок у розгляд цих питань зроблено Р. Акбердіном,   
І. Ансоффом, М. Армстронгом, Дж. Барні, Г. Беккером, І. І. Бочкарьовою,   
Н. О. Власовою, Г. Л. Вознюком, О. В. Волковою, В. Д. Грібовим, Я. А. Жаліло, Н. О. Кондратенко, С. В. Мочерним, С. Пайком, С. Г. Рижуком, І. М. Рєпіною,   
А. А. Томпсоном, Л. Туроу, Г. О. Швиданенко, Н. В. Шевчук та іншими вченими.

З розвитком сучасних уявлень про визначення сутності ресурсів підприємства можна виокремити чотири напрямки:

1. виробничий: ресурси, як основа виробничої системи (потенціалу). Представниками даного напрямку є С. В. Мочерний, Ю. П. Майданевич,   
   О. М. Назарук, В. П. Грузинов, В. Д. Базилевич, та ін.;
2. структурний: ресурси як сукупність матеріальних, фінансових, енергетичних, технічних засобів та робочої сили. До його прихильників належать І. М. Ткач, М. Ф. Маланчук, М. І. Бєляєв, В. І. Семенов, О. М. Боженко та ін.;
3. майновий: ресурси, як активи підприємства, прихильниками якого є І. І. Бочкарьова, К. Кельян та ін.;
4. комплексний: ресурси, як запаси, цінності, можливості та їх джерела формування. Його прихильниками є О. М. Боженко, Г. Л. Вознюк, С. О. Микитюк, Г. О. Швиданенко та ін.

Поняття «ресурси» має не тільки наукове, але й практичне значення внаслідок розвитку уявлень про дану категорію, які дозволяють визначити підхід до їх управління, оцінки та вимірювання. Термін «ресурс» походить від французького слова «resource» і означає «допоміжний засіб, запас, джерело доходу».

Наукові дослідження А. М. Прохорова пояснюють поняття ресурсів як готівкові кошти, цінності, резерви та можливості, джерела фінансування та доходів [14]. Словник української мови зазначає, що ресурси – це запаси, які можуть бути використані у разі потреби; це грошові цінності і джерела фінансових доходів [54, с. 515]. Економічна енциклопедія під ресурсами розуміє природні, сировинні та матеріальні, трудові та фінансові цінності, які можуть бути використані суб’єктом господарювання у разі потреби для створення товарної продукції, послуг та отримання додаткової вартості [28].

За виробничим підходом, ресурси розглядають як сукупність наявних речових та особистісних факторів виробництва – засобів та предметів праці, які залучають для виробництва товарів і послуг. До прихильників даного підходу відносять С. В. Мочерного [38, с. 40], В. П. Грузинова та В. Д. Грибова [24, с. 19], Назарука О. М. [39, с. 117]. На погляд В. Д. Базилевича [29, с. 20], до ресурсів належать сукупність їм взаємопов’язаних природних, капітальних та людських сил, які потенційно можна використати в процесі виробництва. Тобто, виробничий підхід враховує як явні, так і ті ресурси, які підприємство може залучити в майбутньому.

Науковці М. К. Орлатий, С. А. Романюк, І. О. Дегтярьова [54, c. 18] вважають, що ресурси – це засоби, за допомогою яких функціонує і розвивається будь-яка система. Таким чином, автори акцентують увагу на можливості максимального задоволення потреб підприємства за допомогою сукупності ресурсів.

Трактування поняття ресурсів, як сукупність матеріальних, фінансових, енергетичних, технічних засобів та робочої сили належить до структурного підходу. На думку І. М. Ткача та М. Ф. Маланчука [65, с. 70-71], М. І. Бєляєва, І. Г. Бережної, В. І. Семенова [41, с. 86], О. М. Боженко [13, с. 120-121], категорія «ресурсів» розглядається як сукупність складових, які дозволяють визначити елементи та структуру ресурсів підприємства.

Автори підручника економіки підприємств вважають, що, маючи достатні ресурси, підприємство може мати у своєму розпорядженні необхідні можливості для свого розвитку і нормального функціонування відповідно до поставлених цілей. Такими факторами виробництва, як зазначають науковці, є матеріальні, фінансові, трудові, організаційні, інформаційні та інші ресурси, які використовує підприємство у своїй діяльності [75, с. 595]. У той час, В. Т. Бусел [17, с. 1216] виступає щодо включення до ресурсів природних, сировинних, матеріальних, трудових та фінансових цінностей.

Відповідно до майнового підходу, прихильниками якого є В. А. Биков, І. І. Бочкарьова [15, с. 223], ресурси – це сукупність активів (майна) підприємства в матеріальній та нематеріальній формах. Згідно з цією думкою, ресурси є майном та мають свою вартість. Водночас не всі ресурси мають вартість і їх неврахування є неприпустимим.

Комплексний підхід, щодо визначення сутності поняття «ресурсів», на даний час, є найбільш обґрунтованим. Прибічниками цього напрямку є   
Г. О. Швиданенко [72, с. 55], Г. Л. Вознюк, А. Г. Завгородній [32, c. 783] та  
А. М. Прохоров [14], які стверджують, що ресурси – це запаси, цінності, можливості та їх джерела формування. Таке тлумачення враховує як майнову, так і нематеріальну форми ресурсів, які можуть бути використані в діяльності суб’єкта господарювання як в теперішньому, так і в майбутньому періодах. На думку Дж. Барні [76], ресурси є активами, можливостями, організаційними процесами, інформацією, знаннями тощо, які знаходяться під контролем організації та за допомогою яких дозволяють створювати і реалізовувати стратегії визначенню ресурсів.

Переклад поняття «ресурс» з англійського слова «resource» означає «ресурси, спосіб, засіб, допоміжний засіб, природні ресурси». А. Н. Родніков тлумачення ресурсу подає як встановлений термін користування технічним обладнанням, який згодом списується або здається у ремонт. В той час, ресурси – це складові економічної системи, які є факторами виробництва або які використовують у процесі виробничого споживання. До них належать праця (робітники), земля (запаси корисних копалин) та капітал (будівлі, обладнання та транспортні засоби) [37].

Отже, для економічної науки характерним є використання слова «ресурси» у множині, тимчасом як «ресурс» в однині застосовується при описі технічної характеристики об’єкта виробництва.

Згрупуємо вищезазначені визначення у табл. 1.1.

*Таблиця 1.1*

**Порівняльний аналіз складових категорії «ресурси»**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Автор  Складова | Мочерний С. В. | Грузинов В.П., Грибов В.Д. | Назарук О. М. | Базилевич В. Д. | Орлатий М. К, Романюк С. А. | Ткач І. М., Маланчук М. Ф. | Бєляєва М. І., Бережна І. Г. | Горфінкель В. Я., Швандар В. А. | Бусел В. Т. | Биков В. А., Бочкарьова І. І. | Вознюк Г. Л., Завгородній А. Г. | Швиданенко Г. О. | Прохоров А. М. | Родніков А. Н. |
| Робоча сила |  | + | + | + | + | + | + | + | + |  |  |  |  | + |
| Знаряддя праці | + | + | + |  | + |  |  |  |  |  |  |  |  | + |
| Предмети праці | + | + | + |  | + |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Грошові засоби |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | + |  |  |  |
| Природні умови виробництва |  |  |  | + |  |  |  |  | + |  |  |  |  |  |
| Матеріальні ресурси |  |  |  |  |  | + | + | + | + | + | + |  |  | + |
| Фінансові ресурси |  |  |  | + |  | + | + |  | + |  |  |  |  |  |
| Земельні ресурси |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | + |
| Інформаційні ресурси |  |  |  |  |  |  |  | + |  |  |  |  |  |  |
| Технічні ресурси |  |  |  |  |  |  | + |  |  |  |  |  |  |  |
| Організаційні ресурси |  |  |  |  |  |  |  | + |  |  |  |  |  |  |
| Сировина та енергетичні ресурси |  |  |  | + |  |  | + |  | + |  |  |  |  |  |
| Нематеріальні ресурси |  |  |  |  |  |  |  |  |  | + |  |  |  |  |
| Запаси |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | + | + | + |  |
| Цінності |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | + | + |  |
| Кошти |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | + | + |  |  |
| Можливості |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | + | + | + |  |
| Джерела будь-чого |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | + |  | + |  |

*Джерело:* сформовано автором на основі [14, 15, 17, 24, 28, 29, 32, 37, 38, 39, 41, 54, 65, 72]

Результати термінологічного аналізу дозволяють визначити ресурси, як економічну категорію, що поєднує у собі джерела, створені людиною та природою. Вони можуть бути використані при створенні товарів чи надання послуг або інших цінностей для досягнення поставлених цілей підприємством. Аналіз різних підходів до тлумачення терміну «ресурси» дає можливість зробити висновок про повторюваність їх змісту. Тобто, розглядаючи ресурси, як сукупність цінностей для реалізації певної мети, зауважимо, що вони є тими самими джерелами, які необхідні для забезпечення функціонування окремого підприємства.

Класифікацію ресурсів розглядають як практичне, так і наукове завдання, яке є необхідним при здійсненні обліку ресурсів, оцінюванні альтернативних варіантів їх заміни із врахуванням факторів, що можуть обмежувати їх використання: місце розташування ресурсу, права власності, обсяги запасів, логістичні особливості ресурсів, вартість та інші [65, с. 71]. Ці обмежувальні фактори визначають форму та доцільність використання ресурсу при реалізації конкретних заходів, способи підвищення їх ефективності, визначення яких ресурсів не вистачає і які потрібно залучити із зовнішнього середовища.

Дж. Харінгтон у своїх наукових працях виокремлює ресурси як наявні засоби виробництва або як джерела допомоги чи підтримки існуючого суб’єкта господарювання [70]. Згідно із теоретичними надбаннями науковця, ресурси поділяють на: будівлі виробничого та споруди невиробничого призначення, обладнання, площі для провадження торговельної діяльності, матеріально-виробничі запаси, нематеріальні активи, незавершені будівельні роботи, технології, патенти, наявні товари і послуги, фінансові кошти, службовці, клієнти, рада директорів, інвестори, управлінський персонал, партнерські альянси, акціонери, знання, гроші. Крім того, вчений поділяє ресурси на фізичні, фінансові, інформаційні, організаційні, людські, інтелектуальні та технічні, зазначаючи, що саме наявність команди при управлінні підприємством має найбільшу цінність для бізнесу та є ключовим стратегічним ресурсом.

У сучасній економічній літературі ресурси поділяють на складові за фізичною ознакою: матеріальні, фінансові та людські. До цієї класифікації   
М. К. Орлатий, С. А. Романюк та інші співавтори [54] виокремлюють ще й інформаційні ресурси. На думку О. І. Апаршиної [9], ресурси варто класифікувати за фізичним змістом, за призначенням у виробничому процесі та за ступенем використання у процесі виробництва. Г. О. Закаблук [33, с. 89] відзначає, що ресурси можуть бути розглянуті за походженням, за виробництвом, за характером використання та за способом відтворення.   
Н. І. Верхоглядова та О. Б. Письменна [18, с. 30] розглядають класифікацію ресурсів, як зв’язок цілей ресурсозбереження і вирізняють їх за походженням, за рівнем визначеності, за доступністю та характером використання, за можливістю залучення, за фізичним змістом, за поновлюванням, за рівнем дефіцитності.

Отже, класифікувати ресурси можна за різними ознаками:

* за участю у процесі виробництва: виробничі, невиробничі;
* за економічним змістом: матеріальні, фінансові, виробничі, людські;
* за походження: первинні, вторинні;
* за періодом використання: довго- та короткострокове використання;
* за можливістю зображення: відчутні, невідчутні;
* за структурою: засоби праці, предмети праці, продукти праці;
* за роллю в діяльності підприємства: звичайні, стратегічні;
* за можливістю залучення: дійсні (реальні), можливі (потенційні).

В інших літературних джерелах [8, 27, 66] визначають концепцію ресурсів, які складаються з наступних елементів:

* технічні ресурси (виробнича потужність, обладнання, матеріали);
* технологічні ресурси (технології, наукові розробки, ноу-хау та ін.);
* просторові ресурси (територія та можливість її розширення, нерухомість тощо);
* фінансові ресурси (власний та позиковий капітал, наявність кредитних ліній тощо);
* інформаційні ресурси (інформація про зовнішнє та внутрішнє середовище, інформаційна база та ін.);
* кадрові ресурси (кваліфікація працівників, їх явні та неявні знання);
* організаційні ресурси (структура організації, бренд тощо).

Таким чином, чіткої і загальновизнаної класифікації ресурсів в економічній літературі поки що нема. Вивчивши наведені вище та деякі інші форми ресурсів вітчизняних підприємств, ми дійшли висновку, що вони являють собою сукупність фінансових, матеріальних та інтелектуальних цінностей (рис. 1.1), необхідні йому для забезпечення ефективної діяльності.

**РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

**Рис. 1.1. Схема ресурсного забезпечення діяльності підприємства**

*Джерело*: сформовано автором

Зважаючи на інноваційний розвиток сучасних вітчизняних підприємств, важливою складовою ресурсного забезпечення є інтелектуальні ресурси. До них слід віднести об’єкти інтелектуальної діяльності та нематеріальних активів, виражені у формі знань та навиків людського капіталу, які формують сукупність ресурсів інтелектуального забезпечення. Ресурси будь-якого підприємства – це складна категорія економічної системи, яка місить у собі досить багато матеріальних та нематеріальних складових. Наочне уявлення про цю категорію та її зміст наведено в табл. 1.2.

*Таблиця 1.2*

**Класифікація ресурсів підприємства**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ФІНАНСОВІ ресурси** | **МАТЕРІАЛЬНІ ресурси** | **ІНТЕЛЕКТУАЛЬНІ РЕСУРСИ** | | | | **ІНФОРМАЦІЙНІ** | |
| **ЛЮДСЬКІ ресу­рси** | **КЛІЄНТСЬКІ ресурси** | **ОРГАНІЗАЦІЙНІ ресурси** | **ресурси** | |
|  |  |  |  |  |  | |
| **Матеріальні (об’єктні)** | | | | | | | |
| - грошові ко­шти  - інвестиції  - дебіторська заборгованість  - кредиторська заборгованість  - винагороди, тощо | - земельні ді-лянки  - будівлі  - обладнання  - матеріально-виробничі за­паси | - кількісний і якіс­ний склад співро­бітників  - контракти з пер­соналом | - кількісний і якісний склад клієнтів, парт­не­рів;  - конт­ракти з по­стачальниками | - документовані системи  - документовані та формалізовані процеси  - програми підви­щення кваліфіка­ції працівників  - патенти  - бренд | - база знань  - бази даних внут­рішньої інформа­ції  - аналітичні звіти і дослідження  - власні аналіти­чні матеріали і про­гнози  - система управ­ління результа­тами підприємс­тва | |
| **Нематеріальні** | | | | | | | |
| - фінансова стійкість та лік­відність  - кредитні рей­ти­нги  - стабільність руху грошових коштів | - інфраструк­тура підприємс­тва  - сучасність під­приємства  - виробнича гнучкість  - можливість реалізації акти­вів  - якість складсь­ких запасів | - знання  - лідерські здібно­сті  - якість та досвід роботи ви­щого ке­рі­вниц­тва  - здатність до реа­лі­зації стра­тегії  - здатність ви­рі­шу­вати про­блеми  - лояльність та ре­путація пра­ці­в­ни­ків  - здатність пра­ців­ників прис­тосову­ва­тися | - лояльність клі­є­нтів  - сила підтри­мки акціоне­рів  - тиск регулю­ю­чих органів на бізнес  - якість дого­во­рів про пос­та­вки  - підрядні то­рги, конкурен­ція, ро­зробки | - організаційна структура  - репутація орга­ні­за­ції  - значення бренду (сила, престиж)  - продуктивність процесу дослі­дження і розробки  - якість корпора­ти­в­ного управ­ління  - управлінські си­стеми | - неявні знання  - доступ до елект­ронних архівів і баз даних  - підготовка і на­дання інформа­цій­них послуг  - видання інфор­ма­ційних матеріа­лів | |

*Джерело*: сформовано автором на основі [71]

Матеріальні ресурси являють собою активи підприємства, представлені в об’єктній формі: нерухомість, устаткування, а також виробничі, інфраструктурні та інформаційні засоби. В сучасних реаліях даний вид ресурсу є обмеженим, що спричиняє ресурсний дефіцит на підприємстві. За даних умов, управління матеріальними ресурсами, як складовою ресурсного забезпечення діяльності організації, за собою несе удосконалення структури, методів оцінювання та діагностики джерел формування.

Фінансові ресурси – це грошові кошти підприємства, які знаходяться в його розпорядженні залежно від внутрішніх та зовнішніх джерел формування.

З розвитком ресурсної теорії, в економічній літературі не існує єдиної думки щодо інтелектуальних ресурсів. Одні з них акцентують увагу на якісних характеристиках їх вираження, інші – на кількісних сторонах ресурсу.

Категорійний апарат «інтелектуальні ресурси» у собі містить явні та неявні знання, унікальний досвід, компетенції та прогресивні інформаційні канали управлінського апарату та працівників компанії, що сформовані та закріплені підприємством та використовуються для створення унікальної цінності для усіх зацікавлених суб’єктів [62, с. 219].

Розрізняють три основні типи інтелектуального ресурсу [77], а саме:

* людські ресурси – це знання, здатності, навички, досвід та можливості працівників, які повинні відповідати стратегічно-направленим цілям компанії;
* клієнтські ресурси – це контакти з покупцями, партнерами та постачальниками, органами влади та іншими суб’єктами господарювання зовнішнього середовища, зокрема: політичного, економічного та соціального;
* організаційні ресурси – це організаційна структура, бренд, патенти та торгові знаки, технологічні розробки, програмне забезпечення, що забезпечують продуктивність процесу функціонування підприємства.

Важливим для підприємства в сучасних умовах господарювання є інформаційний ресурс, що зумовлено зростанням його ролі у процесі управління виробництвом та загального розвитку суспільства [13, с. 123]. Інформаційні ресурси – це сукупність документів та їх масивів в інформаційних системах (архівах, бібліотеках, даних підприємств, банків тощо). Інформація, на думку Н. В. Шевчук [74], виступає одним із найвагоміших ресурсів, значення якого можна зрівняти із значеннями матеріальних, інтелектуальних та інших ресурсів. З огляду на економічну сутність останніх, використання всіх ресурсів підприємства великою мірою залежить від використання та стану залученої інформації.

Отже, із названих чотирьох основних категорій ресурсів – матеріальних, фінансових, інтелектуальних та інформаційних, останні є передумовою використання всіх ресурсів, інтелектуальні є найбільш складними у процесі їх відтворення підприємством, фінансові ресурси є найбільш гнучкими у використанні, зважаючи на їх загальну одиницю вимірювання, а матеріальні ресурси – найбільш готовими для швидкого використання.

* 1. **Наукові підходи до управління ресурсами підприємства**

Вірний шлях стратегічного розвитку виробничого господарства є одним із найвагоміших завдань, які перед собою ставить керівник підприємства. Система управління підприємства повинна гарантувати досягнення поставленої стратегічної мети за допомогою ефективного використання ресурсів підприємства. Стратегію управління ресурсами підприємства не можна реалізувати без постійного втручання управлінського складу, завдання якого полягає в мотивації іншого персоналу працювати в такт із раніше обраною схемою. Механізм управління підприємством заснований на чітких та логічних діях щодо втілення головного задуму і базується на наступних принципах [20, с. 77]:

* генерування цілей на довгострокову перспективу – досягнення стану, у якому підприємство прагне опинитися на проміжних етапах та в кінці діяльності;
* координація – підпорядкування всіма підрозділами та співробітниками підприємства правильного, послідовного виконання робіт, що призведе до бажаного результату;
* взаємодія – сплановані дії підрозділів, що реалізовуються за принципом координації;
* оптимізація – приведення поточної вартості грошових потоків до оптимального рівня, тобто отримання максимального прибутку з мінімальним ризиком для підприємства;
* збалансованість – розподіл повноважень між всіма структурними підрозділами, залежно від обсягу реалізації товарів (послуг);
* прогнозування – дослідження підрозділами діяльності підприємства в зовнішньому середовищі: економічному, політичному, соціальному;
* контроль – відстеження конкретних дій підрозділів та співробітників в ході впровадження заданої стратегії підприємства.

Отже, вищезазначені принципи є необхідними для поточного та тактичного управління підприємством. Дане управління підприємством засноване на оптимальному використанні ресурсів у процесі виробництва, яке призведе до ефективного кількісного результату у майбутньому (рис. 1.2.)

Управління потребами

Управління потребами

Управління потенційними ресурсами

Управління потенційними ресурсами

Управління джерелами

Управління джерелами

Управління реальними ресурсами

Управління реальними ресурсами

**Управління розвитком ресурсів**

**Управління розвитком ресурсів**

Товари, послуги, інформація, прибуток, конкурентоздатність ресурсів тощо

Товари, послуги, інформація, прибуток, конкурентоздатність ресурсів тощо

ціль

ціль

результат

результат

зворотній зв’язок

зворотній зв’язок

Ефективна реалізація потенціалу

Ефективна реалізація потенціалу

**Рис. 1.2. Загальний процес управління ресурсами підприємства**

*Джерело*: сформовано автором на основі [26]

Аналіз управління ресурсами має позитивний характер, який доцільно описати у трьох наступних твердженнях [58, 59, 79]. По-перше, при ефективному використанні ресурсів, підприємство може отримувати від них стійку економічну ренту. Тобто ресурси можуть бути надійним мультиплікатором грошових потоків, доходу та прибутку підприємства.

По-друге, це забезпечення та розвитку стійкої конкуренції підприємства, у порівнянні з аналогічними компаніями. При цьому ресурсна теорія стверджує про доцільність у створенні та виявленні зв’язку та поясненні факторів конкурентних переваг та їх динаміку в ресурсних комбінаціях підприємства.

По-третє, використання ресурсів здатне мінімізувати організаційні втрати, які можуть створити так зване «приховане» підприємство на основі вже реального. «Приховане» підприємство здатне залучати велику кількість ресурсів, при цьому не формуючи ні товарні, ні споживчі цінності. При вчасному виявленні та усуненні організаційних витрат «прихованого» підприємства, компанія зможе покращити свою господарську діяльність   
[57, с. 32].

У своїх наукових доробках А. О. Устенко, О. Я. Малинка, І. В. Перевозова та Х. В. Обельницька [69, с. 89] свідчать, що управління ресурсами підприємства – це складна система, яка складається із суб’єкта та об’єкта управління, мети, завдання, функцій, принципів та факторів управління. Основні цілі та завдання системи управління ресурсами утворюються шляхом:

* залучення матеріальних та фінансових ресурсів;
* відшкодування наявних витрат шляхом отримання доходу підприємства;
* створення стратегічних ресурсів;
* підвищення ділової репутації підприємства;
* підвищення платоспроможності підприємства;
* посилення фінансової стійкості підприємства тощо.

Управління ресурсами підприємства полягає у використанні наявних ресурсів, які здатні прогнозувати напрями діяльності та моделювати основні параметри розвитку підприємства, та теперішніх факторах зовнішнього середовища. Саме таке управління націлене на визначення стратегічних цілей внаслідок ефективного використання ресурсного забезпечення господарської діяльності [16, 57].

На погляд Н. В. Ревуцької [53, с. 38], основну логіку управління ресурсами підприємства доцільно пояснити за допомогою моделі «ринок-поведінка-ресурси-результат» (рис. 1.3). Ця модель поєднує внутрішні (ресурсні) можливості підприємства із зовнішніми (ринковими) факторами, які показують синергічну взаємодію між ресурсною теорією та теорією галузевої конкуренції М. Портера, результатом якої є створення стійких конкурентних переваг для підприємства.

**РИНКОВА ПОВЕДІНКА КОМПАНІЇ**

**РИНКОВА ПОВЕДІНКА КОМПАНІЇ**

**КОНФІГУРАЦІЯ РИНКУ**

**КОНФІГУРАЦІЯ РИНКУ**

**РЕСУРСНИЙ ПОРТФЕЛЬ**

**РЕСУРСНИЙ ПОРТФЕЛЬ**

- пріоритети споживачів;

- інтереси зацікавлених сторін;

- структура продуктового портфелю;

- існуюча ринкова модель

- пріоритети спожива­чів;

- інтереси зацікавлених сторін;

- структура продукто­вого портфелю;

- існуюча ринкова мо­дель

- конкурентна стратегія;

- інвестиційна політика;

- політика досліджень і розробок;

- участь у партнерських відноси­нах;

- цінова політика

- конкурентна стратегія;

- інвестиційна політика;

- політика досліджень і розробок;

- участь у партнерських відноси­нах;

- цінова політика

- стратегічні ресурси;

- компетенції;

- організаційні здатності;

- організаційні рутини

**РЕЗУЛЬТАТ**

**РЕЗУЛЬТАТ**

**Для компанії**

**Для компанії**

**Для споживача**

**Для споживача**

- стійка конкурентна перевага;

- зростання вартості бізнесу;

- економія затрат від синергічного викорис­тання ресурсів у різних сферах

- стійка конкурентна перевага;

- зростання вартості бізнесу;

- економія витрат від синергічного викорис­тання ресурсів у різних сферах

- споживча цінність продукції та послуг;

- інноваційні цінність продукції та пос­луг;

- зменшення затрат на споживання

- споживча цінність продукції та послуг;

- інноваційні цінність продукції та пос­луг;

- зменшення витрат на споживання

**Рис. 1.3. Схема моделі «ринок-поведінка-ресурси-результат»**

*Джерело*: сформовано автором на основі [53, 73]

Головною ознакою даної моделі є наявність ресурсного портфеля, який містить в собі стратегічні ресурси та похідних їм компетенції, організаційні здатності та рутини [73, с. 1003]. Стратегічними ресурсами є ті виробничі ресурси, здатності, компетенції, які є цінними, унікальними, важко імітуються або замінюються й раціонально експлуатуються підприємством та створюють перевагу над конкурентами й сприяють підвищенню вигоди для клієнтів.

Поняття «компетенції» застосовують для опису сукупності здатностей координації та інтегрування ресурсів у товари чи послуги. В той час як організаційні здатності – це уміння інтегрувати, формувати та перебудовувати внутрішні й зовнішні компетенції підприємства у відповідь на швидкі зміни зовнішнього середовища. Тому, пошук нових рішень проблем має істотний влив на організаційних рутин, що накопичені у ході історичного розвитку підприємства [52, с. 322].

Згідно із напрацюваннями М. А. Теплюк [64, с. 247], основою, яка забезпечує функціонування кожного виробничого підприємства є ресурсний потенціал. Тому, зважаючи на концепцію стратегічного менеджменту, останньому властиві специфічні функції, а саме:

* визначення альтернатив у описі стратегії розвитку підприємства;
* прийняття управлінських рішень з урахуванням визначеної альтернативної стратегії розвитку;
* створення стратегічних ресурсів та формування стійких конкурентних переваг;
* адаптація до зміни умов зовнішнього середовища внаслідок поєднання стратегічної карти підприємства з ресурсним портфелем.

Враховуючи роль ресурсного підходу у вище наведеній схемі, а також посилення стійких конкурентних переваг ресурсного забезпечення компанії, розглянемо основні складові системи ресурсного управління підприємством (рис. 1.4). Ресурсний портфель підприємства складається із комбінацій ресурсів, які, шляхом різноманітних бізнес-процесів, перетворюються на складові споживчої цінності та відповідають пріоритетам покупців. Залежно від обґрунтованої та реальної інформації щодо створення ресурсного портфеля підприємства, ефективність використання та управління ресурсами є різною. Наявність стратегічних ресурсів у всій комбінації дає змогу визначити стійкість компанії у ринковому середовищі [73, с. 1002].

**РЕСУРНИЙ ПОРТФЕЛЬ**

**РЕСУРНИЙ ПОРТФЕЛЬ**

Комбінація ресурсів, компетенцій та організаційних здатностей

Комбінація ресурсів, компетенцій та організаційних здатностей

Трансформація ресурсів, компетенцій та організаційних здатностей у ланцюгу створення цінності

Трансформація ресурсів, компетенцій та організаційних здатностей у ланцюгу створення цінності

Бізнес-процеси та організаційні рутини

Бізнес-процеси та організаційні рутини

*Контроль*

*Контроль*

*Організація*

*Організація*

Джерела залучення ресурсів

Джерела залучення ресурсів

*Мотивація*

*Мотивація*

**КОНФІГУРАЦІЯ РИНКУ**

**КОНФІГУРАЦІЯ РИНКУ**

**РИНКОВА ПОВЕДІНКА**

**РИНКОВА ПОВЕДІНКА**

**РЕЗУЛЬТАТ**

**РЕЗУЛЬТАТ**

Стійка конкурентна перевага

Стійка конкурентна перевага

Споживча цінність продукції (послуг)

Споживча цінність продукції (послуг)

*Планування*

*Планування*

**Рис. 1.4. Схема синергічного управління ресурсами підприємства**

*Джерело*: [72]

Для забезпечення ефективного використання підприємством ресурсів, потрібно дотримуватись наступних умов:

* зміцнювати стратегічні ресурси у ресурсному портфелі;
* збільшувати вагомість інтелектуальних ресурсів у стратегічних напрямках діяльності;
* шукати нові комбінації ресурсів.

Результатами ефективного процесу управління ресурсами є збільшення прибутку, підвищення рівня потреб організації, посилення фінансової стійкості, зростання добробуту працівників та власників підприємства, збільшення вартості бізнесу тощо. Зважаючи на основні аспекти ресурсної теорії, сутність та особливості ресурсів та узагальнення з різних джерел, сформуємо основні принципи управління ресурсним забезпеченням підприємства [57-59]:

* принцип подвійної природи ресурсів;
* принцип приведення в порядок структурних елементів ресурсів;
* принцип системного управління ресурсами;
* принцип ефективного використання ресурсів;
* принцип формування «ядра» ресурсів;
* принцип синергізму та комплементарного ефекту з використання різних ресурсів;
* принцип конкурентоспроможності ресурсів;
* принцип забезпечення сталого розвитку ресурсів;
* принцип поєднання зі стратегією сталого розвитку підприємства;
* принцип ліквідності ресурсів.

Реалізація зазначених вище принципів призводить до процесу зростання, споживання та розвитку ресурсів підприємства, представленого на рис. 1.5.

**УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ РЕСУРСІВ**

**УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ РЕСУРСІВ**

Управління конкурентоздатністю

Управління конкурентоздатністю

Управління середови­щем функціонуванням та розвитком ресурсів

Управління середови­щем функціонуванням та розвитком ресурсів

Управління   
якістю

Управління   
якістю

Управління   
ризиками

Управління   
ризиками

Управління ефективністю

Управління ефективністю

**УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ РЕСУРСІВ**

**УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ РЕСУРСІВ**

**УПРАВЛІННЯ ВИКОРИСТАННЯМ РЕСУРСІВ**

**УПРАВЛІННЯ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСІВ**

Управління   
джерелами

Управління   
джерелами

Управління   
потребами в ресурсах

Управління пот­ребами в ресурсах

Управління формуванням портфелю

Управління фор­муван­ням порт­фелю

Управління   
запасами ресурсів

Управління   
джерелами

Управління   
потребами в ресурсах

Управління пот­ребами в ресурсах

Управління клю­човими ресурсами – «ядро»

Управління фор­муван­ням порт­фелю

**Рис. 1.5. Схема управління ресурсами на підприємстві**

*Джерело*: сформовано автором на основі [57-59, 79]

На основі сформованих принципів було визначено основні характеристики системного управління ресурсами, враховуючи цілі, завдання та функції, які направлені на кінцевий результат – збільшення прибутку підприємства та його конкурентних переваг. Розроблені цілі, завдання та функції надають можливість деталізувати цілі управління ресурсами, сформувати деталізовані функції по їх управлінню та порядок виконання, а також використовувати конкретні методи та інструменти для прийняття управлінських рішень керівництвом компанії.

Системне управління ресурсами варто розглядати як складне управлінське рішення, прийняття якого залежить від великої кількості критеріїв, оскільки:

* управління ресурсами здійснюється в умовах невизначеності;
* вплив на ресурси залежить від кількості факторів, які важко оцінити та пов’язати у зовнішньому та внутрішньому середовищі;
* існує безліч критеріїв щодо управління ресурсами та варіантів рішень.

Визначення структури внутрішніх та зовнішніх факторів впливу на сутність та характеристики ресурси підприємств, дозволяє визначити основні фактори, до яких слід віднести стратегію, економічний та фінансовий стан компанії, ринкова поведінка та конфігурація ринку потенційних ресурсів, конкурентних ресурсів, ринку реалізації ресурсів тощо. Основою ефективного управління ресурсного забезпечення підприємства є діагностика. Ціллю останньої є ідентифікація та оцінка сильних та слабких сторін реальних та потенційних ресурсів, а також визначення потреби в них, можливості їх залучення та факторів, що прямо чи опосередковано на них впливають.

Отже, для виробничих підприємств доцільно впроваджувати системний підхід до управління ресурсами у господарській діяльності, що дозволить підвищити ефективність залучення та використання ресурсного забезпечення та скоротити витрати, зменшити ризик входження ресурсу шляхом мінімізації бар’єрів у трансформаційному процесі.

* 1. **Методичні підходи до оцінювання ефективності управління ресурсами підприємства**

Ресурси підприємства виступають основоположним фактором, який дозволяє забезпечувати стабільний розвиток його діяльності. Стратегічні та тактичні цілі, що реалізовуються на підприємстві, впливають на структуру та наповненість ресурсного портфелю, або його екстенсивний розвиток, а також на формування конкурентних переваг та конкурентоспроможності компанії за інтенсивним сценарієм розвитку. Оцінка управління та раціонального використання ресурсів необхідна для ефективного функціонування підприємства в цілому.

Управління ресурсами підприємства потрібно оцінювати за допомогою комплексного підходу, тобто отримання результатів комплексного економічного аналізу. В цьому випадку, така оцінка повинна містити узагальненні висновки про використання ресурсів підприємством, які засновані на системному принципі [71]. Процес оцінювання має бути послідовними та організованим. Тобто, оцінка – це результат, отриманий шляхом визначення та аналізу основних кількісних та якісних параметрів підприємства [21, с. 42].

З точки зору стратегічного управління ресурсами підприємства потрібно зосередити увагу на відповідності управлінських рішень реального стану розвитку підприємства. З цією метою сформуємо модель економічної оцінки стану використання ресурсів підприємства (рис. 1.6). Отриманий результат дає можливість визначити як підприємство використовує ресурси у процесі свого існування, як досягає поставлених цілей, як зміни в діяльності компанії впливають на використання ресурсного забезпечення та на ефективність його управління.

Під діагностикою ресурсів виробничо-господарської діяльності розуміють обчислення фактичного значення показника та зіставлення його із нормативним значенням, і, на підставі їх порівняння, отримання якісної та кількісної характеристики рівня використання ресурсів конкретного підприємства [37, с. 130]. У загальному розумінні, діагностика ефективності використання ресурсів передбачає зіставлення результатів, що одержані за певний проміжок часу, та ресурсів, які витрачені на їх досягнення. Основним із завдань діагностики ресурсів підприємства є обчислення таких показників оцінювання ефективності та використання ресурсів, результати яких найкраще відповідають поставленій меті діяльності підприємства [51, с. 257].

**ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА**

**Етап 1**

Розроблення та структуризація цілей та завдань стратегічного управління ресурсами

**Етап 2**

Аналіз трансформаційних процесів відтворення ресурсів підприємства

**Етап 3**

Комплексна оцінка ефективності використання ресурсів

**Етап 4**

Вибір організаційного інструментарію управління

Традиційні технології стратегічного аналізу: SWOT- аналіз, матриця BKG, матриця McKincy, метод Ісікави тощо

Методи комплексного стратегічного планування: система BSC, управління результатами та змінами, управління цілями, SMART

Ключові фактори успіху та конкурентні переваги, довго- та середньострокові цілі

Дорожні карти стратегічних цілей системи, виражені у вигляді цільових значень оцінювальних показників

Вертикальний (стректурний аналіз)

Горизонтальний аналіз

Вибір методу оцінки

Критерії визначення ефективності використання ресурсів

Аналіз, прогнозування, моніторинг, коректування

**Розроблення механізму забезпечення ефективного використання ресурсів**

Визначення факторів впливу на ефективність діяльності підприємства

Показники ефективності:

* матеріальних ресурсів;
* фінансових ресурсів;
* трудових ресурсів;
* інформаційних ресурсів.

Реалізація заходів щодо підвищення ефективності використання ресурсів підприємства

**Рис. 1.6. Модель оцінювання ефективності управління ресурсами підприємства**

*Джерело*: сформовано автором на основі [11]

Залежно від цілей проведення діагностику ефективності використання ресурсів підприємства можна виокремити такі її види (див. рис. 1.7):

* діагностика основних засобів.

Ключовими показниками діагностики основних засобів є фондовіддача, фондоозброєність, фондомісткість, віддача амортизаційних відрахувань та їх питома вага у структурі витрат операційної діяльності, рентабельність та коефіцієнт реальної вартості основних засобів тощо.

* діагностика оборотних фондів.

Система показників діагностики оборотних фондів включає матеріаломісткість, питома вага матеріальних витрат у структурі собівартості продукції (послуг), коефіцієнти оборотності та завантаження оборотних фондів, рентабельність оборотних коштів. Зазначені показники показують співвідношення витрат підприємства та його основних економічних показників, а саме: чистого доходу, собівартості, обсягу виготовленої продукції (послуг) тощо.

* діагностика трудових ресурсів.

Показниками оцінювання людських ресурсів є середньооблікова чисельність працівників, плинність кадрів, ротація кадрів, продуктивність праці, зарплатовіддача та зарплатомісткість, трудомісткість продукції, коефіцієнт використання робочого часу та інші.

* діагностика фінансових ресурсів.

Аналіз фінансових ресурсів забезпечується з урахуванням наступних показників: платоспроможності та ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності, рентабельності.

Діагностику ефективності використання ресурсів із використанням зазначених показників можна умовно назвати традиційною. Запропонований метод діагностики характерний для вітчизняних підприємств, для яких є доцільним аналіз результативності діяльності на основі таких економічних ресурсів, як: основні засоби, оборотні фонди, трудові та фінансові ресурси.

**Рис.1.7. Система показників оцінювання ефективності управління ресурсами підприємства**

*Джерело*: сформовано автором на основі [30, 55]

Більшість економістів пропонують оцінювати використання ресурсів за допомогою комплексного підходу діагностики ресурсів підприємства, який передбачає поетапне та поелементне дослідження матеріальних, фінансових, трудових та інформаційних ресурсів. Прихильниками даного підходу до оцінювання ресурсів є О. І. Шаманська [71], Н. Ю. Єршова [31, с. 108],   
А. В. Дибайло та К. Є. Орлова [25], які зазначають, що при комплексному оцінювання ефективності ресурсного забезпечення підприємства потрібно досліджувати всі ресурси, які інтегруються в один показник. Базовими методами визначення інтегрованого показника є експертний та рейтинговий методи. Використовуючи поетапне оцінювання ресурсів, найбільша увага націлена на їх основні критерії, які дозволяють підприємству розв’язувати його ключові завдання.

Особливістю ефективного управління ресурсами є отримання підприємством корисного результату від реалізації, який порівнюють з витратами на їх зростання. Корисний результат – це економічний ефект у вигляді прибутку підприємства, або покращення рівня життя населення, як соціальний ефект [37]. Окрім цього, оцінювання ефективності управління ресурсами є необхідним для забезпечення їх раціонального використання. Тому, важливо охарактеризувати як активний, так і фактичний обсяг, який використовує підприємство у своїй діяльності.

На основі даних досліджень, нами визначено систему оцінювання ефективності управління ресурсами підприємства, які включають показники, характерні для аналізу наявності, структури, стану використання та показники ефективності їх функціонування (рис. 1.8). При оцінювання ефективності забезпечення ресурсами необхідно звернути увагу на структуру ресурсів підприємства, їх взаємозв’язок та використання у процесі виробництва.

Основними ресурсами, що характеризують ефективність функціонування виробничо-господарської діяльності є:

* матеріальні ресурси, оцінка яких полягає у визначені потенційних можливостей використання предметів та засобів праці, технологічних та технічних ресурсів;
* фінансові ресурси, оцінювання яких передбачає аналіз фінансових показників, показників ліквідності, платоспроможності і прибутковості;
* трудових ресурсів, оцінка яких складає аналіз продуктивності праці та плинності кадрів;
* інформаційних ресурсів, оцінювання яких складається з технічного та кадрового забезпечення ІС.

**Рис. 1.8. Система показників оцінювання ефективності управління за видами ресурсів**

*Джерело*: сформовано автором на основі [55]

Зважаючи на те, що метою управління ресурсами підприємства є збільшення прибутку, тому є доцільною оцінювання показників прибутковості. Аналіз прибутковості можна здійснити за допомогою визначення темпів приросту чистої виручки від реалізації продукції та прибутку від звичайної діяльності.

Для наочної уяви про стан використання ресурсів та ефективність їх управління, оцінювання рівня впливу ресурсів на діяльність підприємства, застосуємо комплексний підхід до аналізу ефективності використання ресурсів підприємства. На думку І. М. Парасій-Вергунено [50], даний підхід дозволяє оцінити використовувані ресурси на основі дослідження показників, що показують окремі процеси виробничо-господарської діяльності підприємства.

Комплексний підхід аналізу вимагає здійснення оцінки інтенсифікації та екстенсифікації використання ресурсів. Узагальнюючі показники наведено в табл. 1.3.

*Таблиця 1.3*

**Основні показники використання ресурсів виробничого підприємства**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вид ресурсу | Показники | |
| Кількісні (екстенсивні) | Якісні (інтенсивні) |
| Персонал | Середньооблікова чисельність персоналу | Продуктивність праці  Трудомісткість виробництва продукції |
| Витрати на оплату праці;  Відрахування на соціальні заходи | Зарплатовіддача |
| Основні засоби | Середньорічна вартість основних засобів;  Сума нарахованої амортизації | Фондовіддача;  Амортизаційна віддача |
| Вартість нематеріальних активів | Віддача нематеріальних активів |
| Матеріальні ресурси | Вартість матеріальних запасів | Оборотність матеріальних запасів |
| Витрати на сировину та матеріали | Матеріаловіддача |
| Фінансові ресурси | Власний капітал | Оборотність власного капіталу |
| Заборгованість за кредитами | Оборотність кредитної заборгованості |
| Кредиторська заборгованість | Оборотність кредиторської заборгованості |

*Джерело*: [50]

Оцінювання кількісних та якісних показників рекомендуємо виконувати у наступній послідовності (рис. 1.9).

Матеріальні ресурси

Трудові ресурси

Основні засоби

Темп приросту матеріальних ресурсів

Темп приросту основних засобів

Темп приросту трудових ресурсів

Матеріаловіддача

Продуктивність праці

Фондовіддача

РЕСУРС

**Комплексний показник екстенсифікації**

**Комплексний показник інтенсифікації**

**Відносна економія / перевитрата ресурсів**

**ЕКСТЕНСИВНИЙ  
НАПРЯМОК**

**ІНТЕНСИВНИЙ  
 НАПРЯМОК**

**Рис. 1.9. Модель аналізу ефективності використання ресурсів підприємства за комплексним підходом**

*Джерело*: сформовано автором на основі [50]

Розглянемо детальніше методику застосування комплексного підходу щодо оцінки ефективності використання ресурсів підприємства.

1 етап: обчислення показників віддачі ресурсу за базисний та звітні періоди, що розраховуються за формулою (1.1):

|  |  |
| --- | --- |
| , | (1.1) |

До показників, що визначають ресурсну віддачу для виробничого підприємства відносять: матеріаловіддачу, фондовіддачу, продуктивність праці та/або зворотні їм показники ефективності використання ресурсів (матеріаломісткість, трудомісткість тощо).

2 етап: обчислення показників екстенсивного розвитку – темпів зростання () та приросту ресурсів ).

3 етап: обчислення комплексної оцінки динаміки інтенсивних показників ресурсної віддачі за формулою (1.2):

|  |  |
| --- | --- |
| , | (1.2) |

де – комплексний показник використання ресурсів за інтенсивними показниками; – темпи зростання віддачі і-го ресурсу; – кількість аналізованих якісних показників.

4 етап: обчислення кількісних (екстенсивних) та якісних (інтенсивних) показників нарощення доходу від реалізації продукції (послуг) за кожним ресурсом за формулами (1.3, 1.4):

|  |  |
| --- | --- |
| , | (1.3) |
| , | (1.4) |

де – показник екстенсивності використання ресурсу; – показник інтенсивності використання ресурсу; – темп приросту доходу від реалізації продукції (послуг) за аналізованих період.

5 етап: обчислення комплексних показників впливу розрахованих показників використання ресурсу при прирості доходу від реалізації продукції (послуг) за формулами (1.5, 1.6):

|  |  |
| --- | --- |
| , | (1.5) |
| , | (1.6) |

де – кількість аналізованих якісних та кількісних показників, що включені у розрахунок узагальненої комплексної оцінки.

6 етап: обчислення відносних показників економії ( або перевитрати () ресурсів за формулою (1.7):

|  |  |
| --- | --- |
| *,* | (1.7) |

де – обсяг і-го ресурсу у базисному році; – обсяг і-го ресурсу у звітному році; – темп зростання доходу від реалізації продукції (послуг) за аналізованих період.

Якщо при застосуванні комплексного підходу щодо аналізу ефективності використання ресурсів підприємства у звітному році віддача ресурсу зростає, то компанія випереджальними темпами нарощує дохід від реалізації товарів (послуг) у порівнянні з приростом конкретного ресурсу [52]. Та навпаки, при зростанні ресурсу над темпами зростання доходу відбувається відволікання грошових коштів, які були вкладені в цей ресурс, що не приносить жаданої віддачі для підприємства.

У загальному розумінні, оцінка ефективності використання ресурсів передбачає зіставлення результатів, що одержані за конкретний проміжок часу, та ресурсів, які були витрачені на їх досягнення. Застосування комплексного методу оцінювання для вітчизняних підприємств дозволяє впливати на стан компанії в поточному періоді та майбутні тенденції його розвитку, знаходити вагомі фактори росту, прогнозувати про подальше покращення у використанні ресурсів та їх управлінні.

Одним з найбільш універсальних і ефективних інструментів в рамках ресурсного підходу, що застосовуються для аналізу ресурсів і можливостей підприємства, є метод VRIO-аналізу [68]. VRIO-аналіз застосовується для підприємства з метою формування конкурентоспроможного потенціалу бізнесу. Зауважимо, що метод оцінювання ресурсів за допомогою VRIO-аналізу був представлена відомим вченим Дж. Барні [76]. На думку дослідника, ресурс здатний сформувати стійку конкурентну перевагу у тому випадку, коли він буде спроможний задовольнити основні критерії VRIO-аналізу:

Value (цінність) − цінність ресурсу для підприємства;

Rarity (рідкісність) − відсутність аналогічних ресурсів у конкурентів;

Imitability (можливість відтворення) − складність конкуруючим підприємствам залучити або отримати доступ до ресурсу;

Organization (компліментарність, організованість) − ступінь залучення ресурсу у виробничо-господарській діяльності підприємства.

Аналіз наявних ресурсів, здібностей за та компетенцій за зазначеними критеріями дозволяє оцінити найважливіші джерела ресурсного забезпечення підприємства, які формують конкурентні переваги, та узагальнити наслідки їх використання (табл. 1.3).

*Таблиця 1.3*

**Методика проведення VRIO-аналізу**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **V** | **R** | **I** | **O** | Результат використання ресурсу | Економічний результат |
| ні | - | - | так | Конкурентна слабкість | Нижче середнього |
| так | ні | - | так | Конкурентний паритет | Середній |
| так | так | ні | так | Тимчасова конкурентна перевага | Вище середнього |
| так | так | так | так | Стійка конкурентна перевага | Вище середнього |

*Джерело*: [52]

В цілому застосування VRIO-аналізу для будь-якого підприємства дозволяє досить ефективно виокремити ті ресурсні джерела та здібності, які будуть у перспективі здатні сформувати стійку конкурентну перевагу бізнесу на ринку його діяльності. При умові, що ресурс не є цінним – у підприємства спостерігається слабкі конкурентні позиції на ринку. І навпаки, якщо ресурс є цінним, з урахуванням фактів його складного відтворення конкурентами, у діяльності підприємства виражена тимчасова конкурентну перевагу, яка із швидким розвитком ринкового середовища перетвориться у конкурентний паритет [52, 68].

Стратегічний аналіз ресурсів підприємства дозволяє підготувати необхідну інформаційну базу, що дає можливість оцінити його поточний стан, виявити наявні резерви подальшого розвитку і підготувати умови для розробки і вибору альтернатив реалізації стратегічних цілей підприємства, тому доцільним є аналіз з позиції ресурсного потенціалу, його використання при різних стратегіях управління відповідно до цілей підприємства та умов зовнішнього середовища.

**Висновки до розділ 1**

У першому розділі магістерської роботи було здійснено аналіз теоретичних і методичних аспектів управління ресурсами підприємства. На основі опрацьованої літератури та досліджень сформульовано такі ключові висновки:

1. Управління ресурсами підприємства є важливим елементом ефективного функціонування організації. До ресурсів підприємства відносять матеріальні, фінансові, людські та інформаційні складові, які є основою для досягнення стратегічних і оперативних цілей.
2. Ресурси підприємства класифіковано за різними критеріями: за походженням (внутрішні та зовнішні), за функціональним призначенням (основні та оборотні), а також за можливістю використання (відновлювані та невідновлювані). Така класифікація дозволяє більш ефективно управляти ресурсами залежно від специфіки їхнього використання.
3. Виокремлено основні методичні підходи, які забезпечують ефективність управління ресурсами: системний підхід, процесний підхід, стратегічне управління ресурсами та ресурсозбереження. Застосування цих підходів сприяє раціональному використанню ресурсів та зниженню витрат.
4. Управління ресурсами базується на таких принципах, як економічність, оптимальність, комплексність, адаптивність і безперервність. Використання цих принципів дозволяє досягати високої продуктивності та зменшувати витрати.
5. У сучасних умовах розвитку цифрових технологій інформаційні системи відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного управління ресурсами. Вони дозволяють автоматизувати процеси планування, обліку та контролю, підвищуючи точність і оперативність прийняття управлінських рішень.

Таким чином, теоретико-методичні аспекти управління ресурсами підприємства є базою для розробки ефективних підходів до планування та оптимізації використання ресурсів. Результати аналізу створюють основу для подальшого дослідження практичних аспектів управління ресурсами на конкретному підприємстві, що розглядається у наступних розділах роботи.

**РОЗДІЛ 2  
ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ   
ДП «РЕДАКЦІЇ ГАЗЕТИ «УРЯДОВИЙ КУР’ЄР»**

* 1. **Характеристика господарської діяльності ДП «Редакції газети «Урядовий кур’єр»**

Газету «Урядовий кур’єр» вважають однією із найтиражніших ділових видань, що входить до трійки перших друкованих ЗМІ (газет) в Україні. Загальний наклад цих періодичного видання складає понад 500 тис. примірників на місяць. Газета реалізується українською мовою п’ять разів на тиждень.

Державне підприємство «Редакція газети «Урядовий кур’єр» створене та діє відповідно до Конституції України, ЗУ «Про інформацію», «Про підприємства в Україні», «Про друковані засоби масової інформації в Україні» та інших нормативних документів державних органів влади, Держкомінформу та міжнародних договорів у сфері інформації тощо.

ДП «РГ «Урядовий кур’єр» створене та зареєстроване в жовтні 1990 р. у місті Києві.

Видавниче підприємство за своєю правовою формою є юридичною особою, яке має фінансову звітність (баланс), круглу печатку та штамп із назвою організації, розрахункові рахунки в установах банків та інші рахунки, Власниками «Урядового кур’єра» є державний орган – Кабінет Міністрів України, який має 100% прав власності щодо суб’єкта інформаційної діяльності.

Редакція здійснює свою діяльність шляхом створення та випуску газетних видань, їх розповсюдження та продаж на території держави та за межами.

Основною метою діяльності видавничого підприємства є висвітлення у газеті ключових сфер діяльності Президента України, Кабінету Міністрів України, органів центральної та місцевої виконавчої влади та проблем, пов’язаних із державотворенням і життям суспільства, питаннями науки та культури, соціально-економічним та суспільно-політичним життям України та країн світу, виконання програми, затверджену засновником.

Діяльність ДП «РГ «Урядовий кур’єр» полягає у:

* збиранні, обробці та поширенні інформації про найважливіші політичні, соціальні та інші процеси, які відбуваються у державі та за кордоном;
* оприлюдненні офіційних документів з важливих питань, органів центральної влади, міністерств та інших органів державної виконавчої влади;
* висвітленні офіційної думки керівників держави;
* створенні видавничої бази;
* підписанні угод про випуск на реалізацію друкованого видання редакції;
* провадженні рекламну діяльність;
* створенні торговельні мережі та впровадженні торговельної діяльності щодо реалізації друкованої продукції;
* впровадженні зовнішньоекономічної діяльності відповідно до закону;
* розвитку та підтримці зв’язків із міжнародними організаціями з метою збору, поширення та обміну інформацією, вивченні досвіду роботи редакцій різних газет, які працюють за кордоном;
* співпраці з інформаційними агентствами всього світу, творчими групами та кореспондентськими пунктами.

Видавничо-редакційне підприємство у своїй діяльності виконує наступні завдання:

* готує матеріали до друку та випуску газети;
* публікує ЗУ, офіційні документи ПУ та КМУ, міжнародні договори України, нормативно-правові документи;
* надає різнопланову інформацію, яка цікавить читачів та яка задовольняє інтереси та потреби суспільства;
* видає тематичні додатки, збірники нормативно-правових документів, коментарі до них та іншу друковану продукцію.

Основні аспекти управління редакцією закріплені в її статуті.

Організаційна структура - це частина успішного функціонування будь-якого підприємства, ефективне використання його ресурсного потенціалу. Структура управління ДП РГ «Урядовий кур’єр» зображена на рис. 2.1.

Представлена структура управління редакцією належить до лінійного типу. У ній спостерігаються простий зв’язок між відділами, що дозволяє отримати чіткі розпорядження від керівника та швидке прийняття управлінських рішень.

Керівництво редакції газети здійснює головний редактор, якого на посаду призначає КМУ. Одними з головних обов’язків головного редактора являється організація та керівництво РГ «Урядовий кур’єр», контроль про забезпечення виконання рішень засновника підприємства. Головний редактор представляє підприємство у відносинах із КМУ, державними органами, об’єднаннями громадян та громадянами України, авторами тощо. Керівник підприємства має право розпоряджатися майном, здійснювати дії від імені редакції та укладати угоди та контракти.

Редакція є дорадчим органом і для управління її діяльності створено редакційну колегію, яка є помічником для головного редактора при здійсненні поточного керівництва редакцією, введенні перспективного планування, визначенні позиції газети, зважаючи на питання діяльності редакції та розвитку колективу. Редакційна колегія складається із головного редактора, його заступників, відповідального секретаря, головного бухгалтера, голови профкому, редакторів відділів та керівника комп’ютерного центру редакції.

Серед авторів газети «УК» є спеціалісти з актуальних питань, аналітики, громадські та політичні діячі, посадовці, підприємці, діячі культури та науки, освіти та спорту. Кореспондентські пункти, а також власні та спеціальні кореспонденти (як українські так й іноземні громадяни) зосереджені у всіх областях Україні та країнах світу.

Заступник головного редактора

Перший заступник головного редактора

Відділ кореспон-дентської мережі

Відділ гуманітарних проблем

**Головний редактор**

Відділ новин та міжнародного життя

Відділ міжнародної інформації та спорту

Відділ маркетингу та реклами

Відділ державного управління

Літредактори

Відділ оформлення та ілюстрації

Відділ інтернет-видання

Технічні служби

Організаційний

відділ

Відділ додрукової підготовки та ІТ-рішень

Відділ передплати

 Юрист

Відділ кадрів

 Головний економіст

 Помічник головного редактора

Прес-центр

 Бухгалтерія

**Кабінет Міністрів України**

**Рис. 2.1. Організаційна структура ДП «Редакція газети «Урядовий кур’єр»**

*Джерело:* складено автором за даними ДП «Редакція газети «Урядовий кур’єр»

Відносини з працівниками редакція газети здійснює на основі трудового контракту (договору), чи на основі інших форм співпраці, що регулюються відносини між суб’єктом господарювання та працівниками. У той час, підприємство надає своїм співробітникам соціальні пільги, вносить у бюджет інформацію про соціальні платежі, надає гарантії щодо якісних умов праці та відпочинку, які передбаченні чинним законодавством. Станом на 2023 рік, у штаті підприємства знаходяться понад 100 осіб.

Місія «Урядового кур'єра» направлена на випуск газетного видання для своєчасного інформування читачів на внутрішньому та зовнішньому ринках про головні події України та світу; опублікування нормативно-правових документів органів державної влади (рис. 2.2). Більша частина цих нормативних документів набуває чинності з дня публікації у газеті «Урядовий кур'єр».

Місія виробничого підприємства сформована на основі зацікавлених сторін – співробітників, засновників та читачів.

**Рис. 2.2. Місія ДП «Редакції газети «Урядовий кур’єр»**

*Джерело:* сформовано автором на основі Статуту ДП «Редакції газети «Урядовий кур’єр» [61]

Отже, ДП «РГ «Урядовий кур’єр» займає провідні позиції серед ділових видань друкованих ЗМІ України, має висококваліфікованих, працелюбних співробітників та креативне керівництво, які у свою чергу докладають зусилля над досягненням високих показників діяльності підприємства.

Перейдемо до обчислення та аналізу основних техніко-економічних показників (табл. 2.1).

*Таблиця 2.1*

**Техніко-економічні показники ДП «Редакції газети «Урядовий кур’єр»**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | Роки | | | Відхилення, +/- | |
| 2021 | 2022 | 2023 | 2022 до 2021 | 2023 до 2022 |
| Середньорічна вартість активів, тис. грн. | 5 592 | 5 233 | 6 305 | -359,00 | 1072,00 |
| Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн. | 645 | 579 | 578 | -66,00 | -1,00 |
| Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн. | 4 535 | 4 122 | 3 718 | -413,00 | -404,00 |
| Реалізовано продукції, тис. грн. | 19 818 | 18 920 | 19 159 | -898,00 | 239,00 |
| Собівартість реалізованої продукції, тис. грн. | 14 914 | 12 679 | 16 928 | -2 235,00 | 4 249,00 |
| Матеріальні витрати, тис. грн. | 540 | 636 | 630 | 96,00 | -6,00 |
| Витрати на оплату праці, тис. грн. | 6 644 | 6 726 | 8 499 | 82,00 | 1 773,00 |
| Чисельність працюючих, чол.. | 102 | 96 | 88 | -6,00 | -8,00 |
| Фондовіддача, грн./грн. | 30,73 | 32,68 | 33,15 | 1,95 | 0,47 |
| Фондомісткість, грн./грн. | 0,03 | 0,03 | 0,03 | 0,00 | 0,00 |
| Фондоозброєність, грн./чол. | 6,32 | 6,03 | 6,57 | -0,29 | 0,54 |
| Продуктивність праці, тис. грн./чол. | 194,29 | 197,08 | 217,72 | 2,79 | 20,63 |
| Матеріаломісткість продукції, % | 0,03 | 0,03 | 0,03 | 0,01 | 0,00 |

*Джерело:* розраховано за даними форми № 1 «Баланс», № 2 «Звіт про фінансові результати» ДП «Редакції газети «Урядовий кур’єр» за 2021-2023 рр.

З наведеної таблиці видно, що у 2023 році середньорічна вартість активів зросла у порівнянні із 2022 роком на 1 072 тис. грн., що визначає ефективне їх використання редакцією газети. Середньорічна вартість власного капіталу знизилась на 404 тис. грн. Взаємозв’язок підвищення собівартості продукції та суми реалізованої продукції є таким, що підвищуючи собівартість підприємство також підвищує результат реалізованої продукції.

За період з 2021 по 2023 роки існує тенденція до скорочення чисельності працівників. Так, у 2023 році чисельність персоналу становила 88 осіб, що на 14 осіб менше, ніж у 2021 році. Разом з цим, варто відзначити те, що витрати на оплату праці тільки підвищились, що означає підвищення середньої зарплатні одного робітника. Також зросла продуктивність праці у звітному році на 20,63 у порівнянні з попереднім роком. Це означає, що редакція газети «УК» веде вдалу політику щодо своїх працівників.

Результати показника фондовіддачі зросли на 0,47 у порівнянні з 2022 роком та показує, що існує тенденція зростання виробітку продукції на одиницю основних фондів. Фондомісткість з 2021 по 2023 роки є сталою. Фондоозброєність у 2023 році перевищила рівень 2022 року на 0,54 і становить 6,57 грн./чол.

Державне підприємство «Редакція газети «Урядовий кур’єр» займається виданням друкованого засобу масової інформації – газети «Урядовий кур’єр». Розглянемо динаміку видання газети (табл. 2.2).

*Таблиця 2.2*

**Результативні показники газети «Урядовий кур’єр»**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | Роки | | | Відхилення, +/- | |
| 2021 | 2022 | 2023 | 2022 до 2021 | 2023 до 2022 |
| 1. Загальний тираж газети, тис. примірників | 9 005 | 6 342 | 9 829 | -2 663 | 3 487 |
| 2. Кількість разів виходу газети, од. | 5 | 5 | 5 | 0,00 | 0,00 |
| 3. Кількість номерів газети, од. | 248 | 250 | 250 | 2,00 | 0,00 |
| 4. Разовий тираж (одного номеру), тис. примірників | 36 | 25 | 39 | -10,90 | 13,90 |
| 5. Кількість газетних шпальт у тиждень, од. | 77 | 86 | 91 | 8,50 | 5,00 |

*Джерело:* Звіт про виконання паспорта бюджетної програми за 2021-2023 рр.

Як бачимо загальний тираж друкованого видання «Урядовий кур’єр» у 2023 році зріс на 3 487, 3 тис. примірників у порівнянні із 2022 роком. Разом з тим, значно зріс разовий тираж (на 13,9 тис. примірників, у порівнянні з попереднім роком).

Проаналізуємо структуру собівартості видання редакції газети. Аналіз наявних затрат надає підприємству можливість виявлення напрямків їх скорочення при ефективному провадженні діяльності, розповсюдженні видань та надання послуг. У 2023 році РГ «Урядовий кур’єр» мало такий розподіл витрат (рис. 2.3):

**Рис. 2.3. Структура витрат за елементами   
ДП «Редакції газети «Урядовий кур’єр» за 2023 рік**

*Джерело:* сформовано за даними форми № 2 «Звіт про фінансові результати» ДП «Редакції газети «Урядовий кур’єр» за 2023 р.

З результатів наведеної ілюстрації видно, що найбільшу частину витрат у 2023 році складають витрати на оплату праці – 8 499 тис. грн. (34,13 %), відрахування на соціальні заходи – 7,35 % та інші витрати – 55,48 % до яких відносять адміністративні витрати, витрати на збут.

Розрахуємо витрати на створення видання (послуги) на одну гривню обсягу (табл. 2.3), що оцінюється у грошовому вимірі.

*Таблиця 2.3*

**Аналіз витрат на 1 гривню продукції   
ДП «Редакції газети «Урядовий кур’єр» у 2021-2023 рр.**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | Роки | | | Відхилення, +/- | |
| 2021 | 2022 | 2023 | 2022 до 2021 | 2023 до 2022 |
| Обсяг продукції (послуг), тис. грн | 19 818 | 18 920 | 19 159 | - 898 | 239 |
| Собівартість продукції, тис. грн | 14 914 | 12 679 | 16 928 | - 2 235 | 4 249 |
| Витрати на 1 грн продукції, коп. | 0,75 | 0,67 | 0,88 | - 0,08 | 0,21 |

*Джерело*: розраховано за даними форми № 2 «Звіт про фінансові результати» ДП «Редакції газети «Урядовий кур’єр» за 2021-2023 рр.

Розрахункові значення табл. 2.3 показують, що витрати на гривню виробленої продукції за 2023 рік у порівнянні з 2022 роком зросли на 0,21 коп. внаслідок збільшення собівартості на 4 249 тис. грн. та обсягу продукції на 239 тис. грн.

Розрахуємо показники ліквідності та платоспроможності редакції газети «Урядовий кур’єр». Показники ліквідності наведені в табл. 2.4.

*Таблиця 2.4*

**Аналіз ліквідності та платоспроможності   
ДП «Редакції газети «Урядовий кур’єр» у 2021-2023 рр.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показник | Формула | Норматив | Роки | | | Відхилення, +/- | |
| 2021 | 2022 | 2023 | 2022 до 2021 | 2023 до 2022 |
| Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття) | ф.№1, р.1195 /  ф.№1, р.1695 | 1,00-2,00 | 6,57 | 5,78 | 2,69 | - 0,78 | - 3,10 |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | ф.№1, р.1160+р.1165 / ф.№1, р.1695 | 0,25-0,5 | 4,95 | 4,94 | 2,33 | - 0,01 | - 2,61 |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності | ф.№1, р.1120+1125+ р.1130 + р.1135 + р.1140 + р.1145 + р.1155 + р.1165 + р.1190 / ф.№1, р.1695 | 0,8-1 | 6,41 | 5,61 | 2,63 | - 0,81 | - 2,98 |
| Коефіцієнт загальної платоспроможності | ф.№1, р.1195 /  ф.№ р.1595 + р.1695 | > 0 | 4,67 | 4,16 | 2,20 | - 0,51 | - 1,96 |

*Джерело:* розраховано за даними форми № 1 «Баланс», ДП «Редакції газети «Урядовий кур’єр» за 2021-2023 рр.

Коефіцієнт покриття з 2022 року знизився на 3,10, але водночас перевищує своє нормативне значення. Так, у 2023 році на одну гривню поточних зобов’язань припадало 2,69 грн. оборотних активів підприємства. Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2022 році перевищує своє нормативне значення, що свідчить про те, якщо термін сплати боргів настане, підприємство спроможне вчасно їх погасити. Коефіцієнт швидкої ліквідності також є більшим за норматив, що говорить про достатність ліквідних оборотних коштів у редакції для своєчасної оплати за її зобов’язаннями. Коефіцієнт загальної платоспроможності у 2023 році складав 2,02, що вказує на достатність ресурсів підприємства для оплати всіх поточних зобов’язань. Отже, значення показників ліквідності переважає їх нормативні значення, тому РГ «Урядовий кур’єр» спроможна погасити всі свої зобов'язання впродовж наступного року та є платоспроможною.

Розрахуємо показники ділової активності, що узагальнені у табл. 2.5

*Таблиця 2.5*

**Аналіз ділової активності   
ДП «Редакції газети «Урядовий кур’єр» у 2021-2023 рр.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показник | Формула | Норматив | Роки | | | Відхилення, +/- | |
| 2021 | 2022 | 2023 | 2022 до 2021 | 2023 до 2022 | |
| Коефіцієнт оборотності активів, об. | ф.№2, р.2000 / ф.№1, р.1300 | ↑ | 3,75 | 3,50 | 3,32 | - 0,25 | - 0,17 | |
| Коефіцієнт оборотності оборотних активів, об. | ф.№2, р.2000 / ф.№1, р.1195 | ↑ | 4,40 | 3,96 | 3,71 | - 0,44 | - 0,25 | |
| Коефіцієнт оборотності запасів, об. | ф.№2, р.2000 / ф.№1, р.1100 | 8-18 | 173,84 | 133,24 | 153,27 | - 40,60 | 20,03 | |
| Коефіцієнт оборотності власного капіталу, об. | ф.№2, р.2000 / ф.№2, р.1495 | ↑ | 4,55 | 4,37 | 4,89 | - 0,18 | 0,52 | |
| Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, об. | ф.1, р.2000 / (ф.1, р.1040 + р.1120 + р.1125 + р.1130 + р.1135 + р.1140 + р.1145 + р.1155) | ↑ | 19,79 | 23,72 | 33,97 | 3,94 | 10,25 | |
| Коефіцієнт завантаженості активів | 1 / К об.об.акт. | - | 0,27 | 0,29 | 0,30 | 0,02 | 0,02 | |
| Коефіцієнт завантаженості власного капіталу | 1 / К об.вл.к. | - | 0,22 | 0,23 | 0,20 | 0,01 | - 0,02 | |

*Джерело:* розраховано за даними форми № 1 «Баланс», № 2 «Звіт про фінансові результати» ДП «Редакції газети «Урядовий кур’єр» за 2021-2023 рр.

Розрахункові значення показників табл. 2.5 свідчать про те, що у 2021 році оборотні активи здійснили 3,75 обороти. Впродовж аналізованого періоду відбувається зменшення інтенсивності використання оборотних активів, що підтверджують менш ефективне використання їх підприємством. Запаси підприємства у 2023 році здійснили 153,27 обороти. У порівнянні з попереднім роком, збільшення обертів на 20,03 свідчить про підвищення ефективності управління запасами на підприємстві, що може впливати на підвищення збутової активності. Таким чином, редакція газети «УК» у 2023 році за рахунок однієї залученої гривні активів реалізувала видання та надала послуги на суму 3,32 грн. У межах розрахункового періоду спостерігається зниження оборотності активів, що свідчить про меншу ефективність використання активів підприємства.

Основна мета будь-якого виробничого підприємства – максимізація прибутку, що є частиною чистого доходу), який залишається після вирахування з нього усіх наявних витрат та податкових виплат. Прибуток являє собою важливий для підприємства фінансовий результат від основної діяльності, внаслідок використання якого досягаються поставлені цілі діяльності суб’єкта господарювання. Формування прибутку редакції газети «УК» на всіх стадіях представлено в табл. 2.6.

*Таблиця 2.6*

**Динаміка показників зміни обсягів та структури фінансового результату ДП «Редакції газети «Урядовий кур’єр» у 2021-2023 рр.**

*(тис. грн.)*

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Стаття | Код рядка | Роки | | | Абсолютне відхилення,  тис. грн. | | Відносне відхилення, % | |
| 2021 | 2022 | 2023 | 2022 до 2021 | 2023 до 2022 | 2022 до 2021 | 2023 до 2022 |
| Чистий дохід від реалізації продукції | 2000 | 19 818 | 18 920 | 19 159 | - 898 | 239 | -4,53 | 1,26 |
| Собівартість реалізованої продукції | 2050 | 14 914 | 12 679 | 16 928 | -2235 | 4249 | -14,99 | 33,51 |
| Валовий: прибуток | 2090 | 4 904 | 6 241 | 2 231 | 1337 | -4010 | 27,26 | -64,25 |
| Інші операційні доходи | 2120 | 3 635 | 3 907 | 6 394 | 272 | 2487 | 7,48 | 63,65 |
| Адміністративні витрати | 2130 | 3 859 | 3 386 | 3 921 | -473 | 535 | -12,26 | 15,80 |
| Витрати на збут | 2150 | 2 800 | 4 149 | 3 650 | 1349 | -499 | 48,18 | -12,03 |
| Інші операційні витрати | 2180 | 424 | 338 | 403 | -86 | 65 | -20,28 | 19,23 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток | 2190 | 1 456 | 2 275 | 651 | 819 | -1624 | 56,25 | -71,38 |
| Інші фінансові доходи | 2220 | 616 | 458 | 257 | -158 | -201 | -25,65 | -43,89 |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток | 2290 | 2 072 | 2 733 | 908 | 661 | -1825 | 31,90 | -66,78 |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток | 2300 | 373 | 504 | 163 | 131 | -341 | 35,12 | -67,66 |
| Чистий фінансовий результат: прибуток | 2350 | 1 699 | 2 229 | 745 | 530 | -1484 | 31,19 | -66,58 |

*Джерело:* розраховано за даними форми № 2 «Звіт про фінансові результати» ДП «Редакції газети «Урядовий кур’єр» за 2021-2023 роки.

З наведених даних ми бачимо, що протягом досліджуваного періоду дохід від реалізації продукції ДП «РГ «Урядовий кур’єр» має тенденцію до зменшення. Так, в 2022 р., порівняно з 2021, дохід від реалізації продукції знизився на 898 тис. грн. (4,53 %), а у 2023 році чистий дохід зріс на 1,26 %. Аналізуючи динаміку залучених ресурсів, за 2021-2023 рр. витрати постійно збільшувались. Відповідно до зростання витрат фінансовий результат до оподаткування у 2023 р., порівняно з 2022 р., зменшився на 1 825 тис. грн. (66,78 %), що є негативним явищем. Чистий прибуток редакції за розрахункові роки знизився на 1 484 тис. грн, що унеможливлює підприємство проваджувати ефективну господарську діяльність та розширювати виробництво.

Впродовж аналізованого періоду на підприємстві спостерігались зміни темпів приросту фінансових показників (табл. 2.7).

*Таблиця 2.7*

**Показники економічного зростання   
ДП «Редакції газети «Урядовий кур’єр» у 2021-2023 рр.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показники | Роки | | |
| 2021 | 2022 | 2023 |
| Темпи приросту виручки від реалізації продукції, % | 10,27 | - 4,53 | 1,26 |
| Темпи приросту активів, % | 12,27 | - 6,42 | 20,49 |
| Темпи приросту чистого прибутку, % | 35,06 | 31,19 | - 66,58 |
| Темп приросту операційних доходів, % | 16,47 | - 10,87 | 21,10 |
| Темп приросту операційних витрат, % | 26,71 | - 7,58 | 17,72 |
| Темп приросту кредиторської заборгованості, % | 68,76 | 6,39 | 40,43 |
| Темп приросту дебіторської заборгованості, % | 30,80 | - 86,88 | 50,99 |
| Темп приросту оборотних активів, % | 12,27 | - 6,42 | 20,49 |
| Темп приросту позикового капіталу, % | 0,30 | 0,05 | 1,33 |
| Коефіцієнт стійкості економічного зростання | 0,39 | 0,37 | 0,28 |

*Джерело:* Розраховано за даними форми № 1 «Баланс», № 2 «Звіт про фінансові результати» ДП «Редакції газети «Урядовий кур’єр» за 2021-2023 рр.

За 2023 рік на підприємстві спостерігається підвищення приросту активів на 20,49 %, операційних доходів на 21,10 %, дебіторської заборгованості на 50,99 % та позикового капіталу на 1,33 %. Проте, відбулось скорочення чистого прибутку на 66,58 %. Дані результати свідчать про значне покращення ефективності діяльності підприємства у 2023 році.

Розрахунок узагальненого індексу фінансово-економічного стану редакційного підприємства «Урядовий кур'єр» доцільно розпочати із розгляду трьох його проекції: ліквідності, ризику та зростання. У табл. 2.8 представлені дані проекції з їх основними показниками, нормативними значеннями та вагомістю, що є найбільш близькою для дослідження економічного середовища підприємства.

*Таблиця 2.8*

**Показники формування узагальненого індексу фінансово-економічного стану ДП «Редакції газети «Урядовий кур’єр» у 2021-2023 рр.**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Аналітичні проекції | Показники | Норматив | Вагомість показників у проекції | Вагомість проекції у загальному індексі |
| *1. Ліквідність* | 1.1. Коефіцієнт поточної ліквідності | ≥ 2 | 0,65 | 0,35 |
| 1.2. Коефіцієнт проміжної ліквідності | 0,6 - 0,8 | 0,35 |
| *2.*  *Ризик* | 2.1. Коефіцієнт перманентного капіталу | ≥ 0,5 | 0,35 | 0,20 |
| 2.2. Коефіцієнт автономії | ≥ 0,5 | 0,20 |
| 2.3. Модель фінансової стійкості |  | 0,45 |
| *3. Зростання* | 3.1. Коефіцієнт перевищення темпів зростання виручки від реалізації над темпами зростання активів |  | 0,15 | 0,45 |
| 3.2. Коефіцієнт перевищення темпів зростання чистого прибутку над темпами зростання виручки від реалізації |  | 0,30 |
| 3.3. Коефіцієнт відповідності фактичного рівня рентабельності до критичного значення |  | 0,55 |

Для проекції ліквідність, найбільш значущим показником є коефіцієнт поточної ліквідності, що показує обсяг оборотних активів, на який припадає кожна гривня короткострокових зобов’язань; вагомість даного показника становитиме 65%.

Для проекції ризику, найбільш значущим є модель фінансової стійкості, яка характеризує стан підприємства, при якому будуть наявні власні оборотні кошти, за допомогою яких можна створювати резерви сировини, товарів і матеріалів для безперебійної діяльності редакції при обмеженні короткострокових зобов’язань.

Для проекції зростання найвагомішим показником є коефіцієнт відповідності фактичного рівня рентабельності до критичного його значення. В залежності від значення цього коефіцієнту в більшій мірі буде залежати зростання бізнесу – збільшення чистого та економічного прибутку.

Зважаючи на дані проекції, найбільш вагомим є сектор зростання. Збільшення приросту чистого прибутку над виручкою від реалізації та останньої над активами підприємства формують основний вплив на інші дві проекції. Розрахунок комплексного узагальненого індексу фінансово-економічного стану редакції представлено в табл. 2.9.

*Таблиця 2.9*

**Показники формування узагальненого індексу фінансово-економічного стану ДП «Редакції газети «Урядовий кур'єр» у 2021 – 2023 рр.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показники | Роки | | |
| 2021 | 2022 | 2023 |
| Розрахункові значення показників | | | |
| 1. Ліквідність: | | | |
| 1.1. Коефіцієнт поточної ліквідності | 6,57 | 5,78 | 2,69 |
| 1.2. Коефіцієнт проміжної ліквідності | 6,41 | 5,61 | 2,63 |
| 2. Ризик: | | | |
| 2.1. Коефіцієнт перманентного капіталу | 0,87 | 0,85 | 0,66 |
| 2.2. Коефіцієнт автономії | 0,81 | 0,79 | 0,59 |
| 2.3. Модель фінансової стійкості | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| 3. Зростання: | | | |
| 3.1. Коефіцієнт перевищення темпів зростання виручки від реалізації над темпами зростання активів | 0,84 | 0,71 | 0,06 |
| 3.2. Коефіцієнт перевищення темпів зростання чистого прибутку над темпами зростання виручки від реалізації | 3,41 | - 6,88 | -52,70 |
| 3.3. Коефіцієнт відповідності фактичного рівня рентабельності до критичного значення | 1,06 | 1,53 | 0,55 |
| Рівень відповідності фактичних значень показників нормальним значенням | | | |
| 1. Ліквідність: | | | |
| 1.1. Коефіцієнт поточної ліквідності | 0,30 | 0,35 | 0,74 |
| 1.2. Коефіцієнт проміжної ліквідності | 0,12 | 0,14 | 0,30 |
| 2. Ризик: | | | |
| 2.1. Коефіцієнт перманентного капіталу | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| 2.2. Коефіцієнт автономії | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| 2.3. Модель фінансової стійкості | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| 3 Зростання | | | |
| 3.1. Коефіцієнт перевищення темпів зростання виручки від реалізації над темпами зростання активів | 0,84 | 0,71 | 0,06 |
| 3.2. Коефіцієнт перевищення темпів зростання чистого прибутку над темпами зростання виручки від реалізації | 3,41 | - 6,88 | -52,70 |
| 3.3. Коефіцієнт відповідності фактичного рівня рентабельності до критичного значення | 1,06 | 1,53 | 0,55 |
| Узагальнюючі індекси: | | | |
| 1. Ліквідності | 0,24 | 0,27 | 0,59 |
| 2. Ризику | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| 3. Зростання | 1,73 | - 1,12 | -15,50 |
| 4. Фінансово-економічного стану | 1,07 | - 0,21 | - 6,57 |

*Джерело*: розраховано за даними форми № 1 «Баланс» ДП «Редакції газети «Урядовий кур’єр» за 2021-2023 рр.

Згідно із розрахунковими значеннями представленої табл. 2.9, високі результати показників проекції ліквідності в аналізованому періоді негативно впливають на економічне зростання підприємства, оскільки відбувається значне відволікання фінансових коштів компанії на формування її грошових потоків, і свідчить про неефективне залучення фінансових ресурсів редакцією газети «УК». При умові нормальної фінансово-економічної ситуації, підприємству доцільно вкладати вільні фінансові ресурси у свою редакційну діяльність.

В наслідок отриманого надлишку коштів у 2021-2023 роках, у компанії панує абсолютна фінансова стійкість, яка забезпечена власними оборотними коштами. За коефіцієнтом перманентного капіталу даний період характеризується фінансовою надійністю підприємства на найближчий наступний рік. Проте, скорочення чистого прибутку за 2023 рік на 66,58 % негативно вплинув на сукупний індекс зростання підприємства. Тому, індекс фінансово-економічного стану становить -6,57. Дана ситуація свідчить про зниження ефективності введення фінансово-економічної діяльності на підприємстві.

Таким чином, ДП «РГ «Урядовий кур'єр» у структурі капіталу переважає власний капітал, що максимізує середньозважену вартість капіталу. Також, у зв’язку із кризою збуту відбулось зменшення чистого доходу за рахунок зменшення фактичного тиражу. На зменшення тиражу газети вплинули такі фактори: агресія з боку Російської Федерації, Військові дії на Сході країни та анексія Криму; збільшення вартості передплати на газету; попит; вплив наслідків політичної та економічної кризи на платоспроможність читача; зростання конкуренції на газетному ринку; витіснення друкованих ЗМІ електронними; заангажованість читачів; коливання рівня довіри в різних регіонах; несприйняття читачами з російськомовних регіонів україномовної газети; залежність від змін в Законодавстві.

* 1. **Стратегічний аналіз ресурсного портфеля ДП «Редакції газети «Урядовий кур’єр»**

Протягом останніх років на вітчизняному ринку друкованих засобів масової інформації спостерігається поступовий зріст середньої кількості видань внаслідок створення та розвитку нових підприємств-редакцій. У 2023 році частка підприємств, що займаються випуском друкованих видань збільшилась на 40%. Серед друкованих ЗМІ, найбільшу частку складають періодичні та продовжувані видання (крім газет). У 2022 вони становили 55% від загальної частки, а у 2023 році їх темп зростання становив 61%, у порівняння з попереднім роком (рис. 2.4).

**Рис. 2.4. Випуск друкованих ЗМІ у 2021-2023 рр.**

*Джерело*: сформовано за даними Державного комітету телебачення і радіомовлення [45]

Лідером із випуску друкованих ЗМІ у 2023 році є Київ: тут друкується і розповсюджується 1 146 видань, у тому числі 312 газет та 834 періодичні і продовжувані видання. Вигідне розташування територіальної одиниці, її розвиток та найбільша концентрація населення мають позитивний вплив на економіку підприємств у видавничо-редакційній галузі. Загалом на столицю України припадає 35,5 % від загальної кількості видань. 282 друкованих ЗМІ розташовані у Харківській області, 230 – у Дніпропетровській області, 169 – у Львівській (рис. 2.5).

**Рис. 2.5. Структура випуску друкованих ЗМІ по областях-лідерах України у 2023 році**

*Джерело:* складено автором за даними [48]

За аналітичними даними ДП «Преса», з урахуванням набору видань ринку друкованих ЗМІ (рис. 2.6) навесні 2023 р. в порівнянні з попереднім періодом, найбільший приріст відбувся у сегменті видань для жінок (на 20%). Слідом за лідером внаслідок приросту кількості видань йдуть сегменти суспільно-політичних видань і видань про відомих людей. Найбільше зростання кількості читачів спостерігається в сегменті видань про видатних людей – відсоток читачів збільшився більш ніж у 2 рази. На другому місці за приростом – сегмент ділових видань. Замикає трійку лідерів по зростанню кількості читачів сегмент автомобільних видань. Скорочення кількості читачів відбулося в сегментах ТВ та видань для батьків.

**Рис. 2.6. Товарна сегментація ринку друкованих ЗМІ у 2023 році**

*Джерело:* складено автором за даними ДП «Преса» [46]

Із розвитком цифрової економіки в Україні, зростає частка реалізації інформації через мережу Інтернет. На думку експертів, ТБ, хоч і залишається джерелом №1 в структурі медіа-споживання, проте продовжує втрачати свою аудиторію (рис. 2.7). Розміри аудиторії інших традиційних ЗМІ (радіо, друковані) залишаються стабільними. Також падіння спостерігається у сайтах новин та радіомовлення – за останній рік їх використання скоротилось на 1 % і складає 54 % та 27 % відповідно. Лише 3% аналізованого населення декларує, що не використовує ЗМІ для отримання новин. Тимчасово зупинилось зростання інтернет користувачів, а кількість тих, хто отримує новини з соціальних мереж підвищилась, внаслідок збільшення кількості пасивної аудиторії – частку тих, хто не використовує соцмережі для отримання новин, яка значно зросла у порівнянні з показником минулого року.

**Рис. 2.7. Засоби масової інформації, якими користувалися українці для отримання інформації у 2021-2023 рр.**

*Джерело:* сформовано автором за даними USAID «У-Медіа» [60]

Не зважаючи на скорочення цільової аудиторії, онлайн медіа в мережі Інтернет, вищезазначені джерела реалізації залишаються найбільш популярними серед молодшої групи (до 35 років). Структура користування соціальними мережами зазнала істотних змін – зниження частки користувачів російських соціальних мереж супроводжується зростанням аудиторії Facebook, який наразі є мережею №1 та Telegram (рис. 2.8).

**Рис. 2.8. Соціальні мережі, якими користувалися українці для отримання новин у 2021-2023 рр.**

*Джерело:* сформовано автором за даними USAID «У-Медіа» [60]

У структурі обсягу реалізації друкованих видань протягом останніх років близько12 % складають ділові видання. Українським читачам широко відомі такі друковані видання як газети «Сегодня», «Вести», «Аргументы и факты», «Факты и комментарии», «Експрес», «Зеркало недели», «Комсомольская правда», «Голос України», «Урядовий кур'єр» та інші.

**Рис. 2.9. Рейтинг загальнонаціональних друкованих ЗМІ у 2021-2023 рр.**

*Джерело:* складено автором за даними USAID «У-Медіа» [60]

Серед усіх підприємств, що випускають свої газетні видання, за аналізом опублікованих матеріалів, зважаючи на специфіку редакційного підприємства, основним конкурентом редакції газети «Урядовий кур’єр» є редакція газети «Голос України» (табл. 2.10).

Засновниками вищезазначених газет є органи виконавчої влади України: Кабінет Міністрів – газета «Урядовий кур’єр», Верховна Рада – газета «Голос України», а їх частка у загальній кількості загальнонаціональних друкованих видань становить 3%.

*Таблиця 2.10*

**Порівняльний аналіз Редакції газети «Урядовий кур’єр»   
з Редакцією газети «Голос України» у 2022 р.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Критерії | **Урядовий кур’єр** | **Голос України** |
| Тираж | 25 850 | 55 317 |
| Мова видання | українська | українська, російська |
| Територія розповсюдження | Україна | Україна |
| Періодичність виходу | 5 разів на тиждень | 5 разів на тиждень |
| Можливість придбання газетного видання | за передплатою та в роздрібній мережі | за передплатою та в роздрібній мережі |
| Наявність/відсутність електронної версії видання | www.ukurier.ua | golos.com.ua  golosukraine.com.ua |

*Джерело*: Антимонопольний комітет України. Рекомендації №3-рк від 09.02.2022 [7]

Обидві газети оприлюднюють нормативно-правові документи органів державної влади, інформацію про політичні, соціо-культурні, економічні події тощо. Проте, головною відмінністю газети «УК» є оприлюднення офіційних оголошень для громадян України. Такими документами є фінансові звітності, порядки денні зборів акціонерних товариств, оголошення про втрачені документи, банкрутство, виклики до суду тощо. Таким чином, як видно з наведених даних, редакція газети «Урядовий кур’єр» має більше ключових компетенцій, відомість якої починає знову зростати на ринку друкованих засобів масової інформації.

Для оцінки впливу ресурсного портфеля на діяльність ДП «РГ «Урядовий кур’єр» необхідно визначити загальний економічний стан ресурсного забезпечення підприємства (табл. 2.11).

Використаємо метод VRІO-аналізу (табл. 2.12) для визначення стратегічних ресурсів та їх зв’язку із компетенціями редакції газети. Оцінка кожного виду ресурсу визначена середнім значенням всіх оцінок експертів, що були залучені підприємством. До них виходили головний редактор, перший заступник головного редактора, заступник головного редактора з редакційно-виробничого процесу та головний економіст.

*Таблиця 2.11*

**Економічна характеристика існуючого ресурсного портфеля   
ДП «Редакції газети «Урядовий кур’єр»**

|  |  |
| --- | --- |
| Вид ресурсу | Характеристика |
| Персонал | Штат працівників редакції понад 100 осіб. За 12 років функціонування у компанії сформовано команду професіоналів: середній досвід роботи співробітників складає 3-8 років. |
| Організаційні ресурси | З точки зору організаційної структури редакція газети «Урядовий кур’єр» сформована за рахунок виробничо-редакційних відділів. За роки функціонування на підприємстві створену гнучку систему управління по всьому ланцюжку створення кінцевого продукту: збір інформації → написання статей та підготовка ілюстративного матеріалу → формування газетного видання в електронному виді → відправка електронного видання на друк газетної продукції → завантаження електронного видання на сайт → збут продукції. |
| Технічні і технологічні ресурси | Проектна сукупна потужність редакції газети «Урядовий кур’єр» становить близько 9.8 млн. примірників на рік, загальна кількість виходів складає понад 250 разів на рік, з яких: 247 номерів – звичайна газета; 3 номера – спецвипуски газети.  Видання редакції виходять з періодичністю 5 разів на тиждень.  Разовий тираж одного номеру складає близько 40 тис. примірників.  Кількість газетних шпальт у тиждень становить понад 90 одиниць.  Друк газетних видань здійснює ТОВ «Мега-Поліграф».  Підприємство володіє власними ПК, на яких здійснюється процес написання статей, їх форматування, вверстування газети тощо.  Редакція може проводити повний цикл редакційного процесу, володіє:   * програмою для верстки та макетування Adobe InDesign; * програмою для обробки ілюстративних матеріалів Adobe Photoshop; * програмою для написання текстових документів (Microsoft Office); * програмою для створення шрифтів Adobe Fonts. |
| Матеріальні ресурси | Витрати на сировину у собівартості складають 2%. Основну сировину для виробництва (друку) газет – папір – редакція закуповує як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Оскільки вітчизняна сировина не завжди є високої якості, основу сировинних поставок становить імпортна сировина. |
| Ринкові ресурси | У продуктовий портфель редакції газети входять:   * друковане газетне видання; * електронне газетне видання: «свіжий номер», «онлайн видання «УК», «документи», «архів».   Індекс читання газети «УК» серед споживачів оцінюється маркетологами на рівні 3%, що є ***низьким*** показником серед усіх газетних друкованих видань ЗМІ на вітчизняному ринку.  Вихід на внутрішній ринок редакція здійснює через передплату електронного видання на власному сайті або роздрібну торгівлю в точках продажу преси.  Для масштабного виходу на внутрішній та зовнішній ринки підприємство здійснює через ДП «Преса» та ПАТ «Укрпошта». Завдяки цьому редакція здійснює експорт у всі країни світу. |
| Інформаційно-інтелектуальні ресурси | До інтелектуальних ресурсів компанії можна віднести:   * знання та досвід персоналу; * інформація; * авторські тексти; * поліграфічна база; * досвід в організації ефективних бізнес-процесів; * архів номерів та документів. |

*Джерело*: сформовано автором

*Таблиця 2.12*

**Результати VRIO-аналізу ресурсів ДП «Редакції газети «Урядовий кур’єр»**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Вид ресурсу** | **ПАРАМЕТРИ VRIO-АНАЛІЗУ** | | | | | | | | | | | |
| **Стратегічна цінність** | | **Унікальність** | | | | **Іммобільність** | | | | **Комплементарність (організованість)** | |
| **Пояснення** | **min 0,**  **max 1** | **Пояснення** | | **min 0,**  **max 1** | | **Пояснення** | | **min 0,**  **max 1** | | **Пояснення** | **min 0,**  **max 1** |
| Персонал | Ресурс має ве­ликий вплив на реалізацію стра­тегії Ре­дакції. Наявність сфор­мо­ваної ко­манди та їх дос­віду забезпечує зростання підп­риємства на ри­нку друко­ваних ЗМІ. | **0,7** | Досвідчений і кваліфіко­ваний персонал мають інші компанії галузі, тому рівень унікальності цього виду ресурсу не є середнім. | | **0,5** | | Редакція має можливість навчання та стажування редакційно-виробничого персоналу і менеджерів у інших компаніях. | | **0,45** | | Персонал є носієм компе­тенцій Редакції, тому цей ресурс має потенційно ви­соку комплементарність. | **0,8** |
| Організаційні ресурси | Ресурси мають для Редак­ції високу стратегічну цін­ність, оскільки забезпечу­ють наявність усіх елемен­тів ланцюжка створення вартості. | **0,5** | Ефективне формування та використання організа­ційних ресурсів є осно­вою формування конку­рентних переваг багатьох підприємств у галузі. | | **0,35** | | У Редакції відсутні нале­жні внутрішні корпора­тивні стандарти організа­ції управління, що дозво­лять підтримати необхід­ний рівень гнучкості ор­ганізаційної структури. | | **0,3** | | Ресурси мають низьку компліментарність, так як у редакції відсутній процес виробництва. | **0,25** |
| Технічні і технологічні ресурси | Ресурси мають виклю­чно важливе значення для реа­лізації стратегії подаль­шого розширення діяльно­сті Редакції. | **0,6** | | Середній рівень техніч­ної оснащеності Редак­ції. Пе­вний рівень уні­кальності забезпечує наявність вла­сної полі­графічної бази. | | **0,5** | | Цей вид ресурсів скла­дно створити та трива­лий час утримувати як бар’єр для блокування поширення серед кон­ку­рентів. Пов’язано це з тим, що життєві ци­кли технологій скоро­чу­ються, а на ринку стають все більш дос­тупними сучасне програм-не забезпечення. | | **0,2** | Рівень використання компанією цього виду ресурсів є до­сить висо­ким. За­вдяки сформова­ній технічній і техноло­гі­чній базі Редакції по­с­тійно здійснюється вдоскона-лення технології редакцій-но-виробничого процесу. | **0,8** |

*Продовж. табл. 2.12*

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Матеріальні ресурси | Сировинні ресурси ста­нов­лять близько 2% со­біварто­сті друкованих газет, а тому суттєво не впливають на форму­вання цінової по­літки компанії та реалізації її стратегії на відповід­ному сегменті ринку. Крім цього, важливе зна­чення має якість сиро­вини, яка ті­сно пов’язана із якістю кін­цевого прод­укту. | **0,75** | Сировинні ресурси як внутрішніх, так і зовніш­ніх постачальників є дос­тупними іншим компа­ніям-виробникам. Одним із суттєвих чинників у цьому випадку є можли­вість придбання якісної сировини, що залежить від фінансових можливо­стей підприємства. | **0,3** | Рівень обмеження дос­тупу конкурентів до цієї категорії ресурсів визна­чається наявністю у них власних постачальників сировини. | **0,35** | Редакція у повній мірі використовує існуючі можливості щодо вико­ристання сировинної бази, а також співпра­цює із зовнішніми пос­тачальниками якісного паперу для друку газет­них видань. | **0,6** |
| Ринкові ресурси | Ринкові ресурси відігра­ють ключову роль у фор­муванні та реалізації стратегії Редакції. | **0,75** | Пізнаванність газети се­ред інших видань є міні­мальною. | **0,25** | Функціонування існу­ючих редакцій і їх вхід на ринок нових конку­рентів існує. | **0,35** | Ринкові ресурси вико­ристовуються у Редак­цією, однак їх потен­ціал ще не вичерпа­ний, а навпаки, після провадження елект­ронної версії, газета «УК» отримала нові можливості та перспе­ктиви для розвитку Ре­дакції. | **0,85** |
| Інформаційно-інтелек­туальні ресурси | Інформаційно-інтелекту­альні ресурси, а саме на­копичений досвід і знання як у редакційно-виробничій сфері мають значний вплив на страте­гію Редакції. | **0,85** | Оскільки ці ресурси є нетрадиційними і фор­муються всередині підп­риємства, то рівень їх поширеності серед кон­курентів залежить від захисту накопичених корпоративних знань, який є досить високим. | **0,8** | Носієм знань і досвіду компанії є кваліфікова­ний персонал. | **0,65** | Рівень використання інформаційно-інтеле­к­туальних ресурсів на цьому етапі розвитку Редакції є досить висо­ким. | **0,8** |

*Джерело:* сформовано автором

Метою VRIO-аналізу є формування конкурентоспроможного ресурсного портфеля РГ «Урядовий кур’єр». Аналіз зазначених вище параметрів дає можливість виявити найбільш важливі ресурси та здібності, а також визначити стратегічні наслідки їх використання. Оцінка значень параметрів сформовано в узагальнену матрицю VRIO-аналізу (табл. 2.13).

*Таблиця 2.13*

**Матриця оцінювання параметрів VRIO-аналізу**  **ДП «Редакції газети «Урядовий кур’єр»**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вид ресурсу | | стратегічна цінність | унікальність | іммобільність | організованість | Rj | 1 – Rj |
| Персонал |  | 0,7 | 0,5 | 0,45 | 0,8 | 0,337 | 0,663 |
| Організаційні ресурси |  | 0,5 | 0,35 | 0,3 | 0,25 | 0,536 | 0,464 |
| Технічні і технологічні ресурси |  | 0,6 | 0,5 | 0,2 | 0,8 | 0,426 | 0,574 |
| Матеріальні ресурси |  | 0,75 | 0,3 | 0,35 | 0,6 | 0,435 | 0,565 |
| Ринкові ресурси |  | 0,75 | 0,25 | 0,35 | 0,85 | 0,422 | 0,578 |
| Інформаційно-інтелектуальні ресурси |  | 0,85 | 0,8 | 0,65 | 0,8 | 0,194 | 0,806 |



Для визначення інтегральної оцінки стратегічних ресурсів редакції за визначеними параметрами VRIO-аналізу використаємо трансформовану формулу середньоквадратичного відхилення (2.1):

|  |  |
| --- | --- |
|  | (2.1) |

де - це відстань аналізованого ресурсу від умовного ресурсу із високим стратегічним статусом; –значення і-го ресурсу за j-м параметром, – кількість видів ресурсів, що оцінюються.

Враховуючи значення максимальної оцінки кожного виду ресурсу за окремими чотирма параметрами, який відповідає 1, стратегічним вважають той ресурс, значення суми всіх параметрів якого складатиме 1. Слід зауважити, що коефіцієнт характеризує відстань ресурсу, а 1- – відстань ресурсу для графічного трактування стратегічних ресурсів підприємства. Графічне трактування стратегічних ресурсів ДП «РГ «Урядовий кур’єр» подано на рис. 2.5.

**Рис. 2.10. Інтегральна оцінка відстані ресурсів ДП «Редакції газети «Урядовий кур’єр» від рівня із високим стратегічним статусом**

*Джерело*: сформовано автором за результатами VRIO-аналізу

Результати проведених розрахунків інтегральної оцінки стратегічних ресурсів редакції газети «Урядовий кур’єр» дозволяють зробити наступні висновки:

* до ресурсів із високим стратегічним статусом можна віднести інформаційно-інтелектуальні ресурси та персонал;
* до ресурсів, що наближаються до рівня високого стратегічного статусу відносяться матеріальні ресурси, ринкові ресурси та технічні і технологічні ресурси;
* до категорії ресурсів із низьким стратегічним статусом відносяться організаційні ресурси.

  2. **Фінансовий аналіз ефективності управління ресурсами ДП «Редакції газети «Урядовий кур’єр»**

Виробництво редакції газети здійснюється на основі єдності інформації, трудових, матеріальних та нематеріальних ресурсів та капіталу підприємства. Сукупність цих складових формує ресурсозабезпеченість підприємства. Проте, при дефіцитному забезпеченні хоча б одного такого елемента, відбувається обмеження процесу створення друкованих видань, що перешкоджає розвитку підприємства. Головною умовою ефективної діяльності РГ «Урядовий кур’єр» є створення попиту, який є залежним від цін на газетні видання та послуги, аналізу рівня доходів споживачів та їх кількість, рівня державного забезпечення фінансовими коштами, інтересу споживачів до інформаційних джерел тощо.

Основними ресурсами ДП «РГ «Урядовий кур’єр» є:

* інформаційні ресурси – сукупність документів та їх масивів в інформаційних системах. Ефективність діяльності видавничо-редакційного підприємства забезпечує наявність авторської бази, яка створена на основі інформаційних ресурсів.
* трудові ресурси – сукупність працівників, які мають відповідні знання, здатності, навички та досвід, які здатні організовувати виробничо-редакційний процес, проваджувати управлінську та маркетингову діяльність. Наявність висококваліфікованих працівників (літредакторів, кореспондентів) є одним із ключових чинників ефективної діяльності видавничого підприємства.
* матеріально-технічні ресурси – це нерухомість, устаткування, та інші виробничі, інфраструктурні й інформаційні засоби, які залучені у редакційному процесі. Основою даного ресурсу є поліграфічна база редакції.
* фінансові ресурси – це грошові агрегати підприємства, що здатні забезпечувати нормальну діяльність редакційного процесу та є елементами незалежності у розвитку та провадженні діяльності редакції.

У процесі своєї господарської діяльності редакція газети «УК» використовує всі вищезазначені елементи ресурсного забезпечення. Ефективність видавничо-редакційного виробництва в значній мірі походить від наявності основних фондів, які у свою чергу є важливою складовою розвитку підприємства. Зважаючи на рівень забезпеченості, структури та ефективності використання основних виробничих ресурсів, залежить кінцевий результат діяльності редакції.

Ефективність використання матеріальних ресурсів ДП «РГ «Урядовий кур’єр» представлені в табл. 2.14.

*Таблиця 2.14*

**Аналіз ефективності використання матеріальних ресурсів   
ДП «Редакцією газети «Урядовий кур’єр» у 2021-2023 рр.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показник | Формула | Норматив | Роки | | | Відхилення, +,- | |
| 2021 | 2022 | 2023 | 2022 до 2021 | 2023 до 2022 |
| Фондовіддача, грн./грн. | ф.№2, р.2000 / ф.№1, р.1010 | ↑ | 30,73 | 32,68 | 33,15 | 1,95 | 0,47 |
| Фондомісткість, грн./грн. | ф.№1, р.1010 / ф.№2, р.2000 | ↓ | 0,03 | 0,03 | 0,03 | - 0,00 | - 0,00 |
| Фондоозброєність (на 1-го роб.), тис. грн. | ф.№1, р.1010 / Чис.персоналу | ↑ | 6,32 | 6,03 | 6,57 | - 0,29 | 0,54 |
| Коефіцієнт реальної вартості основних засобів | ф.№1, р. 1010 / ф.№1, р.1300 | ↑ | 0,12 | 0,11 | 0,09 | - 0,00 | - 0,02 |
| Рентабельність основного капіталу, % | ф.№2, р.2350 / ф.№1, р.1010 | > 0 | 30,38 | 42,60 | 11,82 | 12,21 | 30,78 |
| Матеріаловіддача, % | ф.№2, р.2000 / ф.№2, р.2500 | ↑ | 36,70 | 29,75 | 30,41 | - 6,95 | 0,66 |
| Матеріаломісткість, % | ф.№2, р.2500 / ф.№2, р.2000 | ↓ | 0,03 | 0,03 | 0,03 | 0,01 | - 0,00 |
| Амортизаціовіддача, % | ф.№2, р.2000 / ф.№2, р.2515 | ↑ | 66,73 | 108,74 | 152,06 | 42,01 | 43,32 |
| Витратовіддача, грн. | ф.№2, р.2000 / ф.№2, р.2550 | ↑ | 0,90 | 0,92 | 0,77 | 0,02 | - 0,15 |
| Коефіцієнт оборотності оборотного капіталу | ф.№2, р.2000 / ф.№1, р.1195 | ↑ | 4,40 | 3,96 | 3,71 | - 0,44 | - 0,25 |
| Тривалість обороту оборотного капіталу, дн. | 360 / Коб.об.кап. | - | 81,79 | 90,88 | 96,95 | 9,09 | 6,07 |
| Коефіцієнт завантаження оборотних коштів | ф.№1, р.1195 / ф.№2, р.2000 | ↓ | 0,23 | 0,25 | 0,27 | 0,03 | 0,02 |
| Рентабельність оборотного капіталу, % | ф.№2, р.2350 / ф.№1, р.1195 | > 0 | 37,73 | 46,67 | 14,44 | 8,94 | -32,23 |

*Джерело*: розраховано за даними форми № 1 «Баланс», № 2 «Звіт про фінансові результати» ДП «Редакції газети «Урядовий кур’єр» за 2021-2023 рр.

Реальна вартість основних виробничих фондів коливається в межах 0,12-0,09 в. п., що є практично незмінною. Рентабельність основного капіталу підприємства має тенденцію до зниження, і у 2023 році становила 11,82 %. Загалом, кожна гривня фінансових витрат на матеріали принесла додатково підприємству 66 коп. товарної продукції у 2023 році, що позитивно впливає на розвиток підприємства. При цьому коефіцієнт амортизаційної віддачі має тенденцію до збільшення з 66,73 до 152,06, тобто більше ніж в два рази. Отже, РГ «Урядовий кур’єр» підвищила рівень використання залучених основних засобів, що позитивно впливає на діяльність редакційного підприємства.

У 2021 році на одну гривню оборотного капіталу припадає 4,40 грн. виручки. Впродовж усіх трьох років аналізованого періоду відбувається зниження інтенсивності у використанні оборотних активів. У 2023 році, оборотні активи були у користування понад 96 днів, а їх рентабельність знизилась на 32,23%, у порівнянні з 2022 роком. Головним фактором зниження значення даного показника є збільшення суми дебіторської заборгованості за товари і послуги. З огляду на те, що обсяг реалізованого продуктового портфеля залишається відносно стабільним протягом періоду дослідження, збільшення суми дебіторської заборгованості за товари і послуги негативно впливає на підприємство.

Отже, ми бачимо, що у ДП «РГ «Урядовий кур’єр» у 2023 році, у порівнянні з 2022 роком, відбулось зменшення рентабельності основного та оборотного капіталу, тому компанії потрібно звернути увагу на підвищення обсягів продажу.

При ефективному функціонуванні видавничого-редакційного підприємства необхідною частиною є наявність його трудових ресурсів. Під трудовими ресурсами слід розуміти сукупність кількісного зайнятого складу працівників, знань та навичок, які прямо впливають на стан економічного розвитку редакції та конкурентоспроможність її видань. Раціональне використання у редакційному процесі трудових ресурсів впливає на збільшення обсягів виробництва продукції.

Аналіз ефективності використання трудових ресурсів редакцією газети «Урядовий кур’єр» наведено у табл. 2.15.

*Таблиця 2.15*

**Аналіз ефективності використання трудових ресурсів   
ДП «Редакцією газети «Урядовий кур’єр» у 2021-2023 рр.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показник | Формула | Норматив | Роки | | | Відхилення, +/- | |
| 2021 | 2022 | 2023 | 2022 до 2021 | 2023 до 2022 |
| Чисельність працівників, чол. | - | - | 102 | 96 | 88 | - 6,00 | - 8,00 |
| Фонд оплати праці,  тис. грн. | ф.№2, р.2505 | - | 6644 | 6726 | 8499 | 82,0 | 1773,0 |
| Продуктивність праці, тис. грн./особу | ф.№2, р.2000 / Чис.персон. | ↑ | 194,29 | 197,08 | 217,72 | 2,79 | 20,63 |
| Зарплатовіддача, грн./грн. | ф.№2, р.2000 / ф.№2, р.2505 | ↑ | 2,98 | 2,81 | 2,25 | - 0,17 | - 0,56 |
| Зарплатомісткість продукції, грн./грн. | ф.№2, р.2505 / ф.№2, р.2000 | ↓ | 0,34 | 0,36 | 0,44 | 0,02 | 0,09 |
| Рентабельність оплати праці, % | ф.№2, р.2350 / ф.№2, р.2505 | > 0 | 25,57 | 33,14 | 8,77 | 7,57 | -24,37 |

*Джерело:* розраховано за даними форми № 1 «Баланс», № 2 «Звіт про фінансові результати» ДП «Редакції газети «Урядовий кур’єр» за 2021-2023 рр.

Розрахункові дані табл. 2.15 свідчать про ефективність використання трудових ресурсів редакцією. Чисельність працівників зменшилась у 2023 році на 12 осіб. Спостерігається позитивна динаміка продуктивності праці. Так, у 2023 році, у порівнянні з 2022 роком, один працівник приніс підприємству на 20 630 грн. більше чистого доходу від реалізації газет та надання послуг.

Редакції газети «Урядовий кур’єр» у аналізований період характерна негативна тенденція зниження показника зарплатовіддачі на 0,56 грн. Аналогічні негативні зміни спостерігаються у зниженні рентабельності оплати праці, яка із 25,57 % скоротилася до 8,77%.

Здійснюючи свою господарську діяльність видавничому підприємству потрібно проводити аналіз фінансових ресурсів. Основним методом оцінювання фінансового стану є розгляд показників фінансової стійкості (табл. 2.16).

*Таблиця 2.16*

**Аналіз показників фінансової стійкості  
ДП «Редакції газети «Урядовий кур’єр» у 2021-2023 рр.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показник | Формула | Норматив | Роки | | | Відхилення, +/- | |
| 2021 | 2022 | 2023 | 2022 до 2021 | 2023 до 2022 |
| Власні оборотні кошти, тис. грн. | ф.№1, р.1495+ +р.1595-р.1095 | ↑ | 4 180 | 3 822 | 3 576 | - 358 | - 246 |
| Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) | ф.№1, р.1495 / ф.№1, р.1900 | > 0,5 | 0,81 | 0,79 | 0,59 | - 0,02 | - 0,20 |
| Коефіцієнт фінансової залежності | ф.№1, р.1900-р.1495   / ф.№1,р. 1495 | < 0,5 | 0,19 | 0,21 | 0,41 | 0,02 | 0,20 |
| Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами | ВОК / ф.№1, р.1100 | > 0,5 | 36,67 | 26,92 | 28,61 | - 9,75 | 1,69 |
| Коефіцієнт фінансової стабільності | ВОК / ф.№1 р.1595 + р.1695 | < 1,0 | 3,95 | 3,44 | 1,38 | - 0,51 | - 2,06 |
| Коефіцієнт фінансової стійкості | ф.№1, р.1495+р. 1595 / ф.№1, р.1900 | 0,7-0,9 | 0,87 | 0,85 | 0,66 | - 0,02 | - 0,18 |
| Коефіцієнт маневреності власних коштів | ВОК / ф.№1, п.1495 | > 0,4 | 1,09 | 1,12 | 1,53 | 0,03 | 0,41 |
| Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів | ф.№1, р.1595+р.1695 / ф.№1, р.1495 | > 1,0 | 0,23 | 0,27 | 0,70 | 0,04 | 0,43 |
| Коефіцієнт фінансового левериджу | ф.№1, р. 1595 / ф.№1, р.1495 | < 0,1 | 0,07 | 0,08 | 0,13 | 0,01 | 0,05 |

*Джерело*: розраховано за даними форми № 1 «Баланс» ДП «Редакції газети «Урядовий кур’єр» за 2021-2023 рр.

Наявність власних оборотних коштів, за результатами табл. 2.16, у сумі 3 576 тис. грн у звітному році дозволяє підприємству проводити гнучку фінансову політику. Також знижується потреба в позикових коштах, у тому числі і короткострокових, що позитивно впливає на фінансову стійкість. У 2022 році частка власного капіталу становила 0.79 в. п. та збільшилась на 0,20 в. п у 2023 році і відповідає рівню оптимального значення. Значення коефіцієнту фінансової залежності у 2023 році, у порівнянні з попереднім періодом наблизилось до нормативного значення. У звітному році на одну гривню власних коштів припадає 0,41 грн. пасивів.

Впродовж аналізованого періоду підприємство було фінансово стійким, і станом на 2023 рік на кожну гривню зобов’язань припадало 1,38 грн. власних фінансових коштів, а 66 % активів фінансувалося внаслідок постійних або довгострокових джерел фінансування, що свідчить про недостатню фінансову стійкість у довгостроковій перспективі.

Щодо результатів значень коефіцієнта маневреності, частка власних оборотних коштів у власному капіталі знизилась з 0,75 в. п. у 2021 році до 0,57 в. п. у 2023 році. Слід зазначити, що на кожну гривню оборотних коштів припадає 28,61 грн. власних у поточному періоді, що на 1,69 грн. більше, ніж у 2022 році. Отже, власні засоби ДП «РГ «Урядовий кур’єр» знаходяться у постійному русі та переходять з однієї стадії в іншу. Тому, чим швидшим є кругообіг активів, тим більше продукції та послуг може виробити підприємство. Повільний процес оборотності потребує від керівництва додаткового вкладення засобів, що здатне спричинити погіршення фінансового стану підприємства.

Узагальненим показником при оцінюванні ефективності зростання ресурсного забезпечення підприємства слід вважати позитивну динаміку зростання показників рентабельності. На думку О. С. Іванілова, рівень ефективності господарської діяльності доцільно аналізувати за отриманим підприємством прибутком, порівнявши його з наявними затратами чи активами, які забезпечують підприємницьку діяльність, а отже – визначають її рентабельність [34, с. 167]. Залежно від використаного прибутку та ресурсів (витрат) у розрахунках, розрізняють наступні форми рентабельності: рентабельність інвестованого ресурсу (капіталу, активів), рентабельність виробництва, рентабельність продажу і рентабельність продукції.

Розрахуємо дані показники на основі досліджуваного ДП «РГ «Урядовий кур’єр». Отримані дані наведено в табл. 2.17.

Протягом аналізованого періоду діяльності підприємства відбулося погіршення основних показників ефективності формування та використання ресурсів підприємства. Зокрема, рентабельність продукції (послуг) найбільшою була у 2022 році і складала 17,6%. У 2023 році вона скоротилася до рівня 4,4%, що є негативною тенденцією для підприємства. Аналогічні негативні зміни спостерігаються і щодо показника рентабельності продажу.

*Таблиця 2.17*

**Оцінка економічної ефективності ресурсного потенціалу   
ДП «Редакція газети «Урядовий кур’єр» у 2021-2023 рр.**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показник | Формула | Роки | | | Відхилення, +/- | |
| 2021 | 2022 | 2023 | 2022 до 2021 | 2023 до 2022 |
| Рентабельність продукції, % | ф.№ 2, р.2350 / ф.№ 2, р.2050 | 11,4 | 17,6 | 4,4 | 6,2 | -13,2 |
| Рентабельність продажу, % | ф.№ 2, р.2350 / ф.№ 2, р.2000 | 8,6 | 11,8 | 3,9 | 3,2 | -7,9 |
| Рентабельність активів, % | ф.№ 2, р.2350 / ф.№ 1, р.1300 | 30,4 | 42,6 | 11,8 | 12,2 | -30,8 |
| Рентабельність власного капіталу, % | ф.№ 2, р.2350 / ф.№ 1, р.1495 | 37,5 | 54,1 | 20,0 | 16,6 | -34,0 |
| Рентабельність виробництва, % | ф.№ 2, р.2350 / ф.№ 1, р.1011+р.1100 | 45,9 | 58,7 | 19,2 | 12,7 | -39,4 |

*Джерело:* розраховано за даними форми № 1 «Баланс», № 2 «Звіт про фінансові результати» ДП «Редакція газети «Урядовий кур’єр» за 2021-2023 рр.

Зокрема, коефіцієнт рентабельності активів, у динаміці зменшується, що свідчить про сповільнення темпів економічного зростання та розвитку підприємства. Зниження рентабельності власного капіталу свідчить про відповідне зменшення прибутковості РГ «Урядовий кур’єр» та його інвестиційної привабливості. Для покращення коефіцієнту рентабельності виробництва редакції газети «УК» потрібно звернути увагу на збільшення конкурентоспроможності власної продукції та збалансування затрати на її виробництво.

Проведений аналіз засвідчив, що реалізація газетного видання «УК» на сьогодні є не рентабельною, і в часі ця рентабельність скоротилася, у порівняння з 2022 роком на 7,9 %. Зниження показників також прослідковується у виробництві, використанні власного капіталу та активів ДП «РГ «Урядовий кур’єр».

Отже, проаналізувавши динаміку ефективності використання редакцією газети «УК» матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, розглянемо їх сукупне використання протягом останніх двох поточних років діяльності.

Для узагальненої оцінки ресурсного забезпечення ДП «РГ «Урядовий кур’єр» застосуємо комплексний аналіз економічної ефективності використання ресурсів, що наведена в табл. 2.18.

*Таблиця 2.18*

**Комплексний аналіз економічної ефективності використання ресурсів   
ДП «Редакції газети «Урядовий кур’єр» у 2022-2023 рр.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показник | Роки | | Темп зростання | Темп приросту | Показники | | Відносна економія (перевитрата) ресурсу |
| 2022 | 2023 | Екстенсивності використання ресурсів (К ест) | Інтенсивності використання ресурсів (К інт) |
| Екстенсивні показники | | | | | | | |
| 1. Середньооблікова чисельність персоналу, осіб | 96,0 | 88,0 | 0,917 | - 0,083 | - 6,597 | - | - 9,2 |
| 2. Витрати на оплату праці персоналу, тис. грн | 6 726 | 8 499 | 1,264 | + 0,264 | 20,868 | - | 1 688 |
| 3. Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн | 612,0 | 578,5 | 0,945 | - 0,055 | - 4,333 | - | - 41,2 |
| 4. Нараховано амортизації, тис. грн | 174,0 | 126,0 | 0,724 | - 0,276 | - 21,838 | - | - 50,2 |
| 5. Витрати на матеріали, тис. грн | 636,0 | 630,0 | 0,991 | - 0,009 | - 0,747 | - | - 14,0 |
| 6. Середньорічна вартість матеріальних запасів, тис. грн | 128,0 | 133,5 | 1,043 | + 0,043 | 3,402 | - | 3,9 |
| 7. Дохід від реалізації продукції, тис. грн | 18920 | 19159 | 1,013 | + 0,013 | - | - | - |
| **8. Комплексний показник екстенсивного використання ресурсів** | **-** | **-** | **0,985** | **- 0,015** | **- 1,541** | **-** | **-** |
| Інтенсивні показники | | | | | | | |
| 9. Продуктивність праці (річна), тис. грн | 197,1 | 217,7 | 1,105 | + 0,105 | - | 7,597 | - |
| 10. Зарплатовіддача | 2,8 | 2,3 | 0,801 | - 0,199 | - | -19,86 | - |
| 11. Фондовіддача | 32,7 | 33,1 | 1,014 | + 0,014 | - | 5,333 | - |
| 12. Амортизаціовіддача | 108,7 | 152,1 | 1,398 | + 0,398 | - | 22,838 | - |
| 13. Матеріаловіддача | 29,7 | 30,4 | 1,022 | + 0,022 | - | 1,747 | - |
| 14. Оборотність матеріальних запасів | 133,2 | 153,3 | 1,150 | + 0,150 | - | -2,402 | - |
| **15. Комплексний показник інтенсивного використання ресурсів** | **-** | **-** | **1,082** | **+ 0,082** | **-** | **2,541** | **-** |

*Джерело*: розраховано за даними форми № 1 «Баланс», № 2 «Звіт про фінансові результати» ДП «Редакція газети «Урядовий кур’єр» за 2021-2023 рр.

Згідно із результатами економічних розрахунків, середній темп зростання показників, що визначають обсяг ресурсів, які залучені у виробничому процесі (використання екстенсивних показників) знизився на   
1,5 %. Щодо показників ресурсної віддачі (інтенсивних показників), їх темп зростання збільшився на 8,2 %.

Як видно з представленої табл. 2.16 динаміка показників зростання обсягів ресурсів є нижчою ніж динаміка їх віддачі. Про зазначені результати свідчать комплексні показники використання ресурсів редакції газети «УК» у 2022-2023 рр. Так, збільшення виручки від реалізації видань та наданні послуг підприємство забезпечило на 2,54 в. п. за інтенсивною частиною та на –   
1,54 в.п шляхом екстенсивного залучення ресурсів. Позитивно на дохід видавничо-редакційного підприємства вплинули збільшення показників продуктивності праці, фондовіддачі, амортизаційної віддачі та матеріальної віддачі.

Комплексний аналіз ДП «РГ «Урядовий кур’єр» показав, що у 2023 році свідчить про відносну економію, окрім витрат на оплату праці персоналу, які зросли у сумі 1 688 тис. грн. Проте, забезпечення ефективного використання інтелектуального потенціалу призвело до відносної економії середньооблікової чисельності працівників у кількості 8 осіб. Економія вартості основних засобів складала 41,2 тис. грн. Зокрема, зниження амортизаційної віддачі призвело до вивільнення коштів у сумі 50,2 тис. грн. Економія у сумі 14 тис. грн. пов’язана зі скороченням затрат на матеріали, водночас, редакції газети потрібно звернути увагу на перевищення оборотності матеріальних запасів, що спричинило залучення додаткових витрат у сумі 3,9 тис. грн.

**Висновки до розділ 2**

У другому розділі проведено діагностику ефективності управління ресурсами на ДП «Редакції газети «Урядовий кур’єр». Основні висновки за результатами дослідження:

1. Виявлено, що використання матеріальних ресурсів характеризується нерівномірністю. Існує проблема низької оборотності запасів та невикористання сучасних ресурсозберігаючих технологій.
2. Проведений аналіз показав, що підприємство має стабільні, але обмежені фінансові потоки. Основними проблемами є висока собівартість продукції та недостатня рентабельність, що свідчить про потребу в оптимізації витрат.
3. Визначено, що кадровий потенціал підприємства має значний вплив на його ефективність. Разом із тим, недостатня увага до професійного розвитку працівників та низький рівень нематеріальної мотивації негативно впливають на загальну продуктивність.
4. Встановлено, що використання інформаційних систем залишається обмеженим. Це гальмує процес автоматизації роботи редакції та впливає на загальну оперативність управлінських рішень.
5. Проаналізовано, що основними зовнішніми викликами для підприємства є зміни у ринковому середовищі, розвиток цифрових медіа, а також зростання конкуренції з боку онлайн-видань.
6. Розрахунок показників ефективності виявив невідповідність між витратами та досягнутими результатами, що свідчить про потребу в удосконаленні управлінських підходів.

Таким чином, діагностика ефективності управління ресурсами на ДП «Редакції газети «Урядовий кур’єр» дозволила виявити як сильні сторони, так і основні проблеми в роботі підприємства. Отримані результати створюють основу для розробки практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності використання ресурсів, що буде розглянуто в наступному розділі.

**РОЗДІЛ 3  
ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОЕКТІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ   
ДП «РЕДАКЦІЇ ГАЗЕТИ «УРЯДОВИЙ КУР’ЄР»**

* 1. **Трансформація бізнес-моделі як механізм забезпечення ефективності управління ресурсами ДП «Редакції газети «Урядовий кур’єр»**

В результаті проведених досліджень виявлено, що періодичне видання на сьогодні є одним із найпопулярніших соціально-політичних видань в Україні. Розвиток цифрової економіки позначився і на видавничо-редакційних підприємства. Впродовж останніх років спостерігається тенденція збільшення електронних та інтернет-видань, що також вплинуло на редакцію «УК», а в його основній діяльності можна виділити наступні етапи цифрової трансформації:

1. виникнення підприємства;
2. зародження власної поліграфічної бази;
3. створення електронного видання із передплатою.

У процесі реалізації даних етапів розвитку підприємства відбувається постійне удосконалення змістової та редакційно-поліграфічної бази підприємства. Зокрема, доцільно виділити найбільш вагомі зміни газетного видання: перехід на повнокольоровий друк, модифікація його структури та змістовно-тематичного наповнення, створення та реалізація спецвипусків за вимогу КМУ.

Основним інструментом у розробці стратегії газети «Урядовий кур’єр» є провадження порівняльного аналізу всієї системи випусків, який у свою чергу передбачає структурні зміни та змістовні наповнення видання за тематичними блоками, визначені головним редактором редакції як ревізія видання (рис. 3.1). Мета цієї ревізії полягає у досягненні основних фінансових показників із продажу та популярності газети, оцінка минулих результатів діяльності та встановлення нових напрямків стратегічного розвитку газети.

Ні

**Етап 1:**

Аналіз насиченості ринку газетними виданнями та можливостей підприємства збільшити частку ринку за рахунок виходу на нові ніші

**Етап 2:**

Аналіз конкурентної позиції підприємства

**Етап 3:**

Дослідження наявності переваг по витратах, диференціації, концентрації

4.1. Пошук нових ідей

4.2. Розгляд можливостей формування переваг та розробка альтернативних стратегій розвитку підприємства, що забезпечують формування цих переваг

**Етап 5:**

Визначення можливості ресурсного забезпечення реалізації стратегії, оцінка вартості та очікуваних результатів

**Етап 7:**

Розробка відповідних функціональних стратегій

6.1. Перегляд стратегії

6.2. Вибір стратегії розвитку підприємства

**Етап 8:**

Реалізація обраної стратегії розвитку підприємства та її моніторинг

Так

Ні

Так

**Рис. 3.1. Алгоритм ревізії ДП «Редакції газети «Урядовий кур’єр»**

*Джерело*: сформовано автором на основі даних ДП «Редакції газети «Урядовий кур’єр»

Так

Під час ревізії друкованих ЗМІ базовими елементами стратегії розвитку у загальній структурі підприємства є:

1. опорний план стратегії:

це довгостроковий план, що містить у собі конкретні управлінські рішення щодо обрання цілей, напрямків діяльності та моделі їх дій, об’єднаних однією загальною концепцією, зміст якої можна трактувати як інформаційний канал своєчасного інформування читачів про головні події України та світу;

1. інструменти реалізації стратегії:

виділення сегменту споживачів, яких поділяють на різні категорії: за віком – аудиторія віком від 30 до 75 років; за освітою – 90% тих, хто має вищу освіту; за сферою діяльності – держслужбовці, юристи, бухгалтери, підприємці та керівники різних рівнів;

виділення формату газетного видання – інформаційний канал подій політичного та економічного життя, суспільства, науки та культури, публікація офіційних нормативних документів та коментарів до них, що представлені на сторінках газети;

виділення структури газетного видання як блокова;

виділення ідейного задуму щодо публікації матеріалів – тематичні блоки охоплюють всі аспекти діяльності цільової аудиторії. Основними рубриками є: «Новини та коментарі», «Події та коментарі», «Ексклюзив», «Культура», «Територія слова», «Документи», «Реклама. Оголошення», «Інформація»;

виділення стандартів публікації – інформативність, вірогідність, компетентність, об’єктивність, своєчасність, ексклюзивність, корисність;

1. результат реалізації стратегії:

дотримання місії видання – формування прогресивних верств суспільства;

виконання стратегічної мети видання – набуття статусу головного інформаційного вісника кожного читача.

Результати ревізії редакції газети «УК» несуть за собою трансформацію наявної бізнес-моделі. Виходячи з особливостей діяльності даного підприємства, нова бізнес-модель редакції повинна відповідати наступним вимогам:

1. - Бізнес-модель повинна ґрунтуватися на ресурсах та здібностях, якими володіє підприємство.
2. - Бізнес-модель повинна давати чітку відповідь на питання, яке місце промислове підприємство займає в ланцюжку створення споживчої цінності.
3. - Бізнес-модель повинна бути спрямована на постійні зміни ринку та одночасно повинна містити способи динамічного реагування на зміни зовнішнього середовища.
4. - Бізнес-модель повинна бути зрозумілою для реалізації усім учасниками виробничо-редакційного підприємства.

Виявлені особливості стратегічних ресурсів редакції дозволяють припустити, що в основу ефективної бізнес-моделі ДП «РГ «Урядовий кур’єр» повинна бути закладений технологічний елемент її реалізації. Сучасні дослідження успішності найбільших компаній, які провадять редакційну та торговельну діяльність щодо друкованих ЗМІ, яка у свою чергу є джерелом їх конкурентних переваг, називають успішним такий розвиток бізнесу, у якому створено так звану «технологічну платформу», описану в роботі А. Ґеверу і М. Кусумано [22, 35]. Технологічна платформа реалізації продукції (послуг) для редакції газети «УК» представляє собою унікальний вид бізнес-моделі, заснований на системі Інтернет-інновацій, що властивий конкретній екосистемі. Ця екосистема є відносно стійкою відкритою або закритою мережею, яка спроможна надавати інформацію читачам про найважливіші події в Україні і світу через мережу Інтернет в мить публікації цієї інформації в офіційному джерелі. До складу екосистеми входять чотири основні групи суб’єктів впливу: володільник платформи (той, хто контролює свою інтелектуальну власність та управління), відділ інформаційно-технічних рішень (той, хто підтримує інтерфейс для читачів), кореспонденти (за допомогою яких створюється інформаційний продукт і забезпечується його пропозиція) та читачі (ті, які використовують цю пропозицію і створюють попит).

Застосування описаної моделі трансформації бізнесу, дозволяє системно і гармонійно підійти до організації процесу цифрової трансформації, вибираючи основні структурні елементи при впровадженні цифрових технологій, до яких відносять елементи зовнішнього і внутрішнього середовища підпримства, а також ті, які «насичують» їхні бізнес-процеси. Відповідно до цієї моделі введення цифрових технологій у діяльність видавничо-редакційних підприємств, по-перше, повинне бути спрямоване на зростання клієнтоорієнтованості компанії – найважливішого фактору підприємства, який надалі стане критерієм успішності впровадження Інтернет-технологій.

Трансформація бізнес-моделі функціонування редакції «УК» представлена на рис. 3.2.

Рекламна   
діяльність

Розміщення офіційних оголошень

Передплата друкованої   
версії газет

Передплата електронної версії газети

Персонал

Друк тиражу

газети

Реалізація друкованої продукції

***Реклама в соціальних мережах***

Керівники різного рівня

Підприємці

Бухгалтери

Юристи

Держслужбовці

***Домогосподарки***

***Молодь***

90% - ті, хто має вищу освіту, з них 64% - працюючі

***Аудиторія віком від 20 до 75 років***

Офіційний сайт

**Ключові**

**партнери**

**Ключові види діяльності**

**Ціннісна**

**пропозиція**

**Канали збуту**

**Ключові ресурси**

**Взаємовідносини з клієнтами**

**Сегмент**

**споживачів**

**Структура витрат**

**Структура доходів**

Кабінет Міністрів України

ПАТ «Укрпошта»

Органи центральної виконавчої влади

Верховна Рада України

Органи місцевої виконавчої влади

Президент України

Поширення офіційної інформації та документів

Рекламна діяльність

Реалізація газетних видань

Фінансові

Інформаційні

Персонал

Матеріальні

Всебічне висвітлення діяльності ПУ, КМУ, центральних і місцевих органів виконавчої влади

Видання тематичних додатків до газет та збірників нормативно-правових документів, коментарів до них, економічної, юридичної і суспільно-політичної літератури та іншої друкованої продукції

Оприлюднення офіційних документів, які набувають чинності з дня їх публікації

Публікація про втрачені документи

Facebook

Twitter

***Telegram***

ТОВ «Мега-Поліграф»

ДП «Преса»

ПАТ «Укрпошта»

ДП «Преса»

***Telegram-бот***

***Розсилка інформації та документів за інтересами***

**Рис. 3.2. Трансформація бізнес-моделі ДП «Редакція газети «Урядовий кур’єр»**

*Джерело*: складено автором за даними ДП «Редакції газети «Урядовий кур’єр»

Ілюстративна інтерпретація трансформованої бізнес-моделі підприємства містись основні дев’ять компонентів: ключові партнери, види діяльності, ресурси, взаємовідносини з клієнтами, канали збуту, сегмент споживачів, структури витрат та доходів та ціннісна пропозиція, яка вирівняє підприємство серед редакцій-конкурентів. Результати трансформаційних змін підприємства направлені на розширення своєї присутності у всіх продуктових нішах, а також у всіх каналах реалізації, у зв’язку із прагненням швидкого освоєння ринку друкованих ЗМІ. До моменту, коли очікувана цільова аудиторія буде осягнена – редакція газети «УК» зможе мати більш вигідні позиції в окремо взятих напрямках ринку.

Для задоволення потреб щодо ефективного управління ресурсами ДП «РГ «Урядовий кур’єр» доцільно прийняти управлінські рішення пов’язаних із вдосконаленням його стратегії розвитку нової бізнес-моделі підприємства внаслідок залучення альтернативних проектів, формалізований зміст яких подано на рис. 3.3

* зниження обсягів тиражу газетних видань внаслідок скорочення обсягів виробництва, необхідність пошуку нових ринкових ніш;
* зменшення обсягів передплат друкованих видань та збільшення обсягів передплати електронних газет;
* високий кваліфікаційний рівень працівників та великий досвід роботи у галузі;
* стійкий фінансовий стан підприємства та забезпеченість власними фінансовими ресурсами;
* наявність економії фінансових витрат бюджетної програми

ПЕРЕДУМОВИ

Нарощення обсягів збуту електронних видань (розширення сегменту споживачів):

* + підписка на електронні видання через telegram-бот
  + створення нових тематичних блоків видання
  + підписка на розсилку важливих новин за тиждень

ПРОЕКТ

**Рис. 3.3. Передумови та програма заходів трансформації бізнес-моделі ДП «Редакція газети «Урядовий кур’єр»**

*Джерело:* сформовано автором на основі аналізу діяльності ДП «Редакції газети «Урядовий кур’єр»

Основною стратегією редакції газети «УК» є збільшення обсягу реалізації електронного газетного видання, отже – розширення наявного сегмента споживачів. Розглянемо детальніше ідеї запропонованих проектів щодо трансформації моделі бізнесу.

Проектний захід 1: підписка на електронні видання через telegram-бот.

Внаслідок стрімкого розвитку інформаційних джерел у соціальних мережах Facebook та Telegram, редакції газети «УК» доцільно створити свою соціальну платформу на базі платформи Telegram, що дозволить сповіщати населення про найважливіші події країни та світу. Даний захід допоможе збільшити обсяги збуту та розширити цільову аудиторію – переважно молодь, студенти та домогосподарки. Створення telegram-бота допоможе редакції газети оперативно поширювати інформацію між населенням, сповіщати про найважливіші події в Україні, надавати читачам послуги швидкої та зручної передплати газети як у друкованому так і у pdf-форматі прямо у телефон чи ноутбук, поширювати інформацію за інтересами споживачів, після їх підписки на бота. Схематично, даний проект представлено на рис. 3.4.

**ЩО ВМІЄ TELEGRAM-БОТ?**

***Сповіщення новин***

***Підписка за інтересами***

***Передплата***

Друковане видання

PDF

видання

1 міс

6 міс

3 міс

Рік

бізнес

політика

…

Так

Ні

Номер

Закони

Telegram

Email

Адреса

***Оплата***

***Провернутись в меню***

**Рис. 3.4. Схема дії telegram-бота для газети «Урядовий кур’єр»**

*Джерело*: розроблено автором

Варто звернути увагу на те, що створення telegram-бота несе за собою розповсюдження як безкоштовної інформації, так і передплата на номери або закон, які випускає газета п’ять разів на тиждень. Тим самим, підприємство зможе монетизувати свою діяльність таким чином: отримання прибутку від реалізації та передплати друкованих та електронних газетних ЗМІ, передплати споживачів за конкретними інтересами та надання маркетингових послуг партнерам.

Проектний захід 2: створення нових тематичних блоків у газеті.

Результати діяльності підприємств-конкурентів визначили, що редакції «УК» потрібно змінювати свій продуктовий портфель. Згідно з статистичними даними USAID «У-Медіа», частка ділових видань у всій товарній структурі становить близько 12%, що унеможливлює підприємство захопити більшу цільову аудиторію шляхом зацікавлення їх наданою інформацією. Виходячи із цієї ситуації, редакції доцільно створити нові тематичні блоки, які зацікавлять більшу частину читачів.

Графічну інтерпретацію структури газети наведено на рис. 3.5.

**Рис. 3.5. Структура газети «Урядовий кур’єр» за напрямками після трансформації бізнес-моделі**

*Джерело*: розроблено автором

Найбільшу частину друкованого видання займає інформація про економіку та новини в Україні та за її межами. Створення нових інформаційних змістовно-тематичних блоків допоможе редакції розширити свій продуктовий портфель.

Новими тематичними блоками газети стануть;

«Соціум та коментарі»;

«Медична реформа»;

«Освітнє життя».

Також, варіантом розширення тематичних блоків у майбутньому може стати публікація різної довідникової інформації про підприємства за сферою діяльності або головні події у культурному житті України. Залежно від наповненості газети, новостворені тематичні блоки можуть публікуватися у виданні рідше, наприклад 3 рази на тиждень.

Проектний захід 3: підписка на розсилку важливих новин за тиждень.

У зв’язку з збільшенням кількості тематики наданої інформації у деяких користувачів зможе втрачатися інтерес до читання друкованого видання. Зазначена проблема може бути вирішена внаслідок створення щотижневої розсилки для інформування читачів.

Схематично, даних проект представлено на рис. 3.6.

**ЩОТИЖНЕВА РОЗСИЛКА**

Офіційний сайт

ДП «Преса»

Telegram-бот

***База даних електронних скриньок***

Ч1

Ч2

Ч3

Ч4

…

…

Чn

Чn1

…

***ІНФОРМАЦІЯ***

**Рис. 3.6. Схема щотижневої розсилки для газети «Урядовий кур’єр»**

*Джерело*: розроблено автором

Процес розсилки несе за собою розповсюдження головних новин, що трапилися за останні 7 днів у формі передплати, яку можна замовити через офіційний сайт підприємства або через telegram-бот. Таким чином, редакція зможе монетизувати надану послугу та розширити свою базу клієнтів.

Реалізація вищезазначених проектних заходів є дві альтернативи за способом їх реалізації – підприємство може залучати як наявні ресурси, так із зовнішніх джерел. Дані альтернативні проекти визначають довгострокову перспективу у провадженні стратегії редакції газети, яка ґрунтується на визначенні стратегічних та тактичних цілей, моделей забезпечення ефективного формування ресурсного потенціалу підприємства та наданні можливостей у створенні сприятливих умов для розвитку друкованого видання та самої редакції газети «УК». У перспективі, доцільність реалізації проектних заходів буде визначено внаслідок обчислення економічного ефекту, отриманого внаслідок введення їх у дію редакцією та планових показників забезпечення підприємством ефективного управління ресурсами після реалізації заходів впливу.

* 1. **Ресурсне забезпечення стратегічних змін ДП «Редакції газети «Урядовий кур’єр»**

Трансформація бізнес-моделі ДП «РГ «Урядовий кур’єр» в першу чергу передбачає зміну штатного складу працівників. Відповідно до процесу реформування друкованих засобів масової інформації, підприємство намагається вдосконалити свою організаційну структуру задля покращення роботи співробітників та діяльності редакції в цілому. Головним редактором було прийнято рішення про вдосконалення організаційної структури у 2019 році, у зв’язку із погіршенням економічного стану підприємства в аналізованих періодах. Трансформація бізнес-моделі редакції несе за собою вдосконалення стратегічних ресурсів, а саме - персоналу, що передбачає перепроектування структури, шляхом ліквідації окремих відділів та створення нових. Забезпечення трудових ресурсів трансформаційних змін передбачає поступове впровадження комплексу заходів, спрямованих на організаційно-економічні, правові, інформаційні, організаційні, технічні заходи, які здатні удосконалити наявну структуру редакції газети.

Аналіз попередньої організаційної структури визначив (п. 2.1) та зміна стратегії бізнесу редакції газети «УК» Доцільно об’єднати окремі відділи економіки, гуманітарних проблем, новин і міжнародного життя та державного управління у єдиний відділ оперативних новин, що дозволить розподілити дані напрямки між відповідальними особами та скоротити професії, що є вже застарілими у діяльності редакційного підприємства. (рис. 3.7). На базі відділів міжнародної інформації та спорту, соціально-правових питань створити відділ аналітичних матеріалів, до складу якого повинні входити редактор відділу та оглядачі та спеціальний кореспондент.

 Відділ гуманітарних проблем

 Відділ новин та міжнародного життя

Відділ державного управління

*ВІДДІЛ*

*ОПЕРАТИВНИХ НОВИН*

Відділ міжнародної інформації та спорту

 Відділ соціально-правових питань

*ВІДДІЛ*

*АНАЛАТИЧНИХ МАТЕРІАЛІВ*

 Відділ додрукової підготовки та ІТ-рішень

*ВІДДІЛ ІТ- РІШЕНЬ*

*ВІДДІЛ ДОДРУКОВОЇ ПІДГОТОВКИ*

**Рис. 3.7. Напрямки зміни структури редакції**

*Джерело:* складено автором за даними ДП «Редакція газети «Урядовий кур’єр»

У зв’язку із неефективною роботою відділу додрукової підготовки та ІТ-рішень, рекомендуємо розділити на два окремих підрозділи, що дозволить налагодити між собою окремі бізнес-процеси редакції. До складу першого відділу входять головний дизайнер з графічних робіт та його заступник, завідувачі сектора комп’ютерної верстки та оператори комп’ютерного набору. Таким чином, чисельність працівників відділу можна перерозподілити та скоротити у зв’язку із неефективною роботою відділу у минулому.

Структуру редакції після реорганізації наведено на рис. 3.8.



**Рис. 3.8. Організаційна структура підприємства після реорганізації**

*Джерело:* складено автором за даними ДП «Редакція газети «Урядовий кур’єр»

Підвищення технологічного та технічного рівня виробничо-редакційного процесу, внаслідок розширення каналів збутової діяльності газетних видань підприємства, відбувається при трансформаційних змінах ресурсного забезпечення, які несуть за собою зниження рівня витрат та покращення якості продукції, яка реалізовується та зміцнення ринкових позицій. Розглянемо детальніше наступні проекти, які можуть бути реалізовані двома способами – залучення власних наявних ресурсів або ресурсів із зовнішніх джерел.

Проект 1: нарощення обсягів збуту електронних видань (розширення сегменту споживачів) шляхом залучення наявних ресурсів (далі – Проект 1).

Для реалізації заходів щодо збільшення обсягів збуту редакцією газети «УК» підприємству достатньо залучити власні стратегічні ресурси – персонал, для впровадження даного проекту.

Планується залучити наступні ресурси:

1. Підвищення кваліфікації персоналу з відділу інформаційно-технічних рішень;
2. Залучення фінансових коштів у рекламу провідних каналів мережі Telegram;
3. Виділення щомісячних премій двом літредакторам, які писатимуть тексти для нових рубрик;
4. Залучення платформи GetResponse для реалізації щотижневої розсилки на електронні скриньки читачів;
5. Підвищення кваліфікації працівника відділу з інтернет-видання, який буде відповідальним за розсилку новин.

Очікувана сума сукупних щомісячних витрат за трьома ідеями складе 32 040 грн. (табл. 3.1)

*Таблиця 3.1*

**Витрати на реалізацію Проекту 1**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Залучені ресурси | Кількість | Ціна, грн./од. | Всього витрат, грн. |
| **Ідея 1: створення telegram-botа** | | | |
| 1. Курси підвищення кваліфікації [36] | 2 | 6 000,00 | 12 000,00 |
| 2. Реклама у провідних каналах | - | - | 7 000,00 |
| **Ідея 2: створення нових тематичних блоків** | | | |
| 1. Премії літредакторам | 2 | 2 000,00 | 4 000,00 |
| **Ідея 3: створення щотижневої розсилки** | | | |
| 1. Розсилка через платформу getresponse.com (Email) [44] | - | 5 040,00 | 5 040,00 |
| 2. Курси підвищення кваліфікації [36] | 1 | 4 000,00 | 4 000,00 |
| **Разом, грн** |  |  | **32 040,00** |

Цей рівень витрат дозволить збільшити чистий дохід від реалізації видання та надання послуг, розширивши частку реалізації електронних видань і повністю відмовившись від послуг сторонніх організацій із впровадження даних ідей.

За Проектом 2 планується нарощення обсягів збуту електронних видань (розширення сегменту споживачів) шляхом залучення ресурсів із зовнішніх джерел (далі – Проект 2).

Для реалізації заходів за проектом скористаємось послугами сторонніх організацій:

1. Створення telegram-бота за допомогою компанії BotMan [43], який пропонує скористатись тарифом Diamond, що у собі включає:

* термін створення 7-14 днів;
* індивідуальний бот з наповненням за бажаннями підприємства;
* 5 місяців технічної підтримки;
* консультації особистого менеджера (зв'язок з 8:00 - 23:00);
* прив'язка до сайту редакції;
* створення бот-магазину та кошик товарів; підключення системи оплати.

1. Залучення двох літературних редакторів, які в рамках своєї компетенції, знань та навичок формуватимуть писатимуть цікаву інформацію у нові рубрики.
2. Створення автоматизованої розвилки через платформу GetResponse [44] із тарифом Email, що включає:

* розсилку інформації на електронну скриньку читачам у форматі автовідповідача або базового лендінгу;
* автоматизацію маркетингових процесів та написання тегів;
* доступ одного спеціаліста.

Сукупні щомісячні витрати на реалізацію Проекту 2 зі залученням послуг зовнішніх ресурсів представлені у табл. 3.2.

*Таблиця 3.2*

**Витрати на реалізацію Проекту 2**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Залучені ресурси | Кількість | Ціна, грн./од. | Всього витрат, грн. |
| **Ідея 1: створення telegram-botа** | | | | |
| 1. Створення telegram-bot через botman.com.ua (DIAMOND) [43] | 1 | 11 400,00 | 11 400,00 |
| 2. Реклама у провідних каналах | - | - | 7 000,00 |
| **Ідея 2: створення нових тематичних блоків** | | | | |
| 1. Літредактори [40] | 2 | 4 500,00 | 9 000,00 |
| **Ідея 3: створення щотижневої розсилки** | | | | |
| 1. Розсилка через платформу getresponse.com (Email) [42] | - | 6 720,00 | 6 720,00 |
| 2. Спеціаліст [42] | 1 | 5 000,00 | 5 000,00 |
| **Разом, грн**. |  |  | **39 120,00** |

Відповідно до розрахунків та зважаючи на специфіку діяльності господарюючого суб’єкта, фінансування альтернативних проектів має свої особливості. Розглянемо детальніше схему фінансування альтернативних проектів у реальному часі (рис. 3.9).

**ПРОЕКТ**

**Само-фінансування**

**Цільове**

**фінансування**

**Зовнішнє**

**фінансування**

Грошові кошти

Нерозподілений прибуток

Інвестор

 Кредит банків

 Гранти

Бюджетні кошти

**Рис. 3.9. Схема фінансування альтернативних проектів   
ДП «Редакції газети «Урядовий кур’єр» у реальному часі**

*Джерело:* сформовано автором за даними ДП «Редакції газети «Урядовий кур’єр»

Редакція газети «УК» у своїй діяльності використовує залишок грошових коштів для фінансування не виробничої діяльності: неінвестиційні проекти, покриття операційних витрат тощо. Тому, джерелами фінансування можуть стати грошові кошти, які залишились в кінці звітного періоду. Для реалізації глобальних проектів, пов’язаних із виданням та розповсюдженням газетних видань, відповідно до Звіту про виконання паспорта бюджетної програми, редакція газети може залучати цільове фінансування – бюджетні кошти, які розподіляються КМУ.

Отже, фінансування альтернативних проектів у сумі 384 480 грн./рік та 469 440 грн./рік підприємство може здійснити внаслідок залишку грошових коштів у кінці звітного періоду.

* 1. **Оцінювання впливу реалізації запропонованих проектів на результати діяльності підприємства**

Прогнозні фінансові результати ефективності управління ресурсами   
РГ «Урядовий кур’єр» показали сповільнення темпів економічного зростання та розвитку підприємства. У зв’язку із кризою збуту відбулось зменшення чистого доходу внаслідок зменшення загального тиражу; збільшення вартості передплати на газету; вплив політичної та економічної кризи на платоспроможність читача; витіснення друкованих ЗМІ електронними.

Далі оцінимо фінансово-економічні показники діяльності підприємства за альтернативними проектами, його фінансові результати включаючи використання наявних та залучених ресурсів. Розглянемо детальніше вплив альтернативного Проекту 1 на діяльність редакції «УК».

Прогноз щорічних грошових потоків, пов'язаних із здійсненням Проекту 1, приведений в табл. 3.3. Джерелами фінансування операційних витрат за Проектом 1 є грошові кошти підприємства у розмірі 32 040 грн.

*Таблиця 3.3*

**Звіт про рух грошових коштів за Проектом 1**

**(***тис. грн.)*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показник | Роки | | |
| 2025 | 2026 | 2027 |
| **Грошові кошти на початок року** | **4 947,00** | **12 888,42** | **20 207,18** |
| **Грошові надходження:** | **29 470,09** | **29 760,79** | **30 526,75** |
| Дохід від реалізації продукції | 19 772,09 | 20 404,79 | 21 057,75 |
| Цільове фінансування | 9 698,00 | 9 356,00 | 9 469,00 |
| **Грошові платежі:** | **21 528,67** | **22 442,04** | **23 531,06** |
| Витрати на оплату товарів (робіт, послуг) | 11 893,36 | 12 329,84 | 12 782,35 |
| Витрати на оплату праці | 7 315,98 | 7 615,93 | 7 981,50 |
| Відрахування на соціальні заходи | 1 986,74 | 2 068,19 | 2 167,47 |
| Зобов'язання з податків і зборів | 64,60 | 160,07 | 331,75 |
| Інші витрати | 268,00 | 268,00 | 268,00 |
| **Чистий грошовий потік** | **12 888,42** | **20 207,18** | **27 202,86** |

В результаті аналізу руху грошових коштів, планові показники виробничо-господарської діяльності ДП «РГ «Урядовий кур’єр» з урахуванням впровадження Проекту 1 згруповано до табл. 3.4. Отримані результати розрахунків фінансової діяльності за Проектом 1 свідчать про збільшення чистого прибутку внаслідок збільшення виручки від реалізації на 6,5 % та значних скорочень у витратах на збут електронних видань.

*Таблиця 3.4*

**Планові показники діяльності ДП «Редакції газети «Урядовий кур’єр»   
з урахуванням впровадження Проекту 1**

**(***тис. грн.)*

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | Роки | | | | Відхилення, 2027 до 2025 | |
| звітній | 2025 | 2026 | 2027 | +,- | % |
| **1. Чистий дохід від реалізації продукції** | **19159,00** | **19772,09** | **20404,79** | **21057,75** | **1285,66** | **6,50** |
| **2. Собівартість реалізованої продукції** | **16928,00** | **17298,60** | **17676,61** | **17885,42** | **586,82** | **3,39** |
| Інші операційні доходи | 6394,00 | 5669,00 | 5839,07 | 6014,24 | 345,24 | 6,09 |
| Адміністративні витрати | 3921,00 | 4117,05 | 4162,34 | 4207,63 | 90,58 | 2,20 |
| Витрати на збут | 3650,00 | 3544,65 | 3402,86 | 3028,55 | -516,10 | -14,56 |
| Інші операційні витрати | 403,00 | 390,91 | 395,21 | 403,90 | 12,99 | 3,32 |
| 3. Прибуток від реалізації продукції | 651,00 | 89,88 | 606,84 | 1546,50 | 1456,62 | 1620,63 |
| Інші фінансові доходи | 257,00 | 269,00 | 282,45 | 296,57 | 27,57 | 10,25 |
| **4. Чистий прибуток** | **744,56** | **294,28** | **729,22** | **1511,32** | **1217,03** | **413,56** |

У табл. 3.5 приведено показники ефективності для Проекту 1 в цілому.

*Таблиця 3.5*

**Показники ефективності за Проектом 1**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | Роки | | | | Відхилення, 2027 до 2025 | |
| звітній | 2025 | 2026 | 2027 | +,- | % |
| **1. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.** | **19159,00** | **19772,09** | **20404,79** | **21057,75** | **1285,66** | **6,50** |
| **2. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.** | **16928,00** | **17298,60** | **17676,61** | **17885,42** | **586,82** | **3,39** |
| 3. Прибуток від реалізації продукції, тис. грн. | 651,00 | 89,88 | 606,84 | 1546,50 | 1456,62 | 1620,63 |
| **4. Чистий прибуток, тис. грн.** | **744,56** | **294,28** | **729,22** | **1511,32** | **1217,03** | **413,56** |
| 5. Капітал, тис. грн. | 6305,00 | 6368,05 | 6431,73 | 6496,05 | 128,00 | 2,01 |
| 6. Рентабельність капіталу, % | 11,81 | 4,62 | 11,34 | 23,27 | 18,64 | 403,44 |
| 7. Спред дохідності капіталу, % | -9,74 | -17,16 | -10,68 | 1,01 | 18,18 | -105,91 |
| 8. Продуктивність капіталу | 3,04 | 3,10 | 3,17 | 3,24 | 0,14 | 4,40 |
| 9. Критична рентабельність продажу, % | 7,09 | 7,02 | 6,94 | 6,86 | -0,15 | -2,17 |
| 10. Рентабельність продажу, % | 3,89 | 1,49 | 3,57 | 7,18 | 5,69 | 382,21 |
| 11. Коефіцієнт відповідності рентабельності продажу до критичного значення | 0,55 | 0,21 | 0,51 | 1,05 | 0,83 | 392,90 |
| 12. Спред дохідності продажу, % | -3,21 | -5,53 | -3,37 | 0,31 | 5,84 | -105,66 |

Розрахункові показники з табл. 3.5, у плановому періоді передбачає підвищення показника чистого доходу від реалізації продукції на 6,5 %. У плановому періоді очікується, що 1,49 % становитиме рентабельність продажу, при якій спред реалізації продукції (дохідність) дорівнюватиме нулю. Дохідність продажу має негативне значення, що свідчить про переважання критичної рентабельності реалізації продукції над фактичним значенням. Покращення доходності реалізації продукції за аналізований період прослідковується в коефіцієнті відповідності фактичного рівня рентабельності реалізації продукції критичному значенню. У 2025 році очікується, що даний коефіцієнт становитиме 1,05, що свідчитиме про переважання фактичного рівня рентабельності над його критичним значенням. Отже, згідно із розрахованими результатами, в аналізовані роки внаслідок від’ємного значення спреду дохідності продажу можна очікувати, що економічна додана вартість ДП «РГ «Урядовий кур’єр» в кінці періоду складатиме 65,88 тис. грн.

Альтернативний Проект 2 із залученням додаткових ресурсів із зовнішніх джерел має витрати у сумі 39 120 грн. шляхом фінансування залишку грошових коштів підприємства. Прогнозовані грошові потоки за проектом наведені в табл. 3.6.

*Таблиця 3.6*

**Звіт про рух грошових коштів за Проектом 2**

**(***тис. грн.)*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показник | Роки | | |
| 2025 | 2026 | 2027 |
| **Грошові кошти на початок року** | **4 947,00** | **13 249,67** | **21 256,73** |
| **Грошові надходження:** | **29 623,36** | **30 078,37** | **31 020,27** |
| Дохід від реалізації продукції | 19 925,36 | 20 722,37 | 21 551,27 |
| Цільове фінансування | 9 698,00 | 9 356,00 | 9 469,00 |
| **Грошові платежі:** | **21 320,69** | **22 071,31** | **23 019,39** |
| Витрати на оплату товарів (робіт, послуг) | 11 698,00 | 11 931,96 | 12 170,60 |
| Витрати на оплату праці | 7 273,40 | 7 600,70 | 8 018,74 |
| Відрахування на соціальні заходи | 1 975,18 | 2 064,06 | 2 177,58 |
| Зобов'язання з податків і зборів | 125,12 | 225,59 | 403,46 |
| Інші витрати | 249,00 | 249,00 | 249,00 |
| **Чистий грошовий потік** | **13 249,67** | **21 256,73** | **29 257,62** |

Прогноз фінансових результатів редакції Проектом 2, включаючи розрахунок податку до бюджету та чистого фінансового результату (прибутку), приведено в табл. 3.7.

*Таблиця 3.7*

**Планові показники діяльності ДП «Редакції газети «Урядовий кур’єр»   
з урахуванням впровадження Проекту 2**

**(***тис. грн.)*

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | Роки | | | | Відхилення, 2027 до 2025 | |
| звітній | 2025 | 2026 | 2027 | +,- | % |
| **1. Чистий дохід від реалізації продукції** | **19159,00** | **19925,36** | **20722,37** | **21551,27** | **1625,91** | **8,16** |
| **2. Собівартість реалізованої продукції** | **16928,00** | **17305,68** | **17651,79** | **17828,31** | **522,63** | **3,02** |
| Інші операційні доходи | 6394,00 | 5882,48 | 5884,36 | 5886,25 | 3,77 | 0,06 |
| Адміністративні витрати | 3921,00 | 4117,05 | 4162,34 | 4207,63 | 90,58 | 2,20 |
| Витрати на збут | 3650,00 | 3544,65 | 3402,86 | 3028,55 | -516,10 | -14,56 |
| Інші операційні витрати | 403,00 | 414,36 | 418,92 | 428,14 | 13,77 | 3,32 |
| 3. Прибуток від реалізації продукції | 651,00 | 426,10 | 970,82 | 1944,89 | 1518,79 | 356,44 |
| Інші фінансові доходи | 257,00 | 269,00 | 282,45 | 296,57 | 27,57 | 10,25 |
| **4. Чистий прибуток** | **744,56** | **569,98** | **1027,68** | **1838,00** | **1268,02** | **222,47** |

За прогнозними результатами за Проектом 2 видно, що у 2025 році чистий прибуток знизиться на 174,58 тис. грн та свідчить про збільшення витрат пов’язаних з реалізацією проекту, що у наступні роки допоможе, внаслідок зменшення загального тиражу друкованих видань, збільшити продаж електронних; розширити ринки збуту інформації по всій Україні та за кордоном, що приведе до збільшення цільової аудиторії.

Провівши розрахунки одержуємо наступні очікувані показники діяльності ДП «РГ «Урядовий кур’єр» з урахуванням впровадження Проекту 2 згруповано до табл. 3.8.

*Таблиця 3.8*

**Показники ефективності за Проектом 2**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | Роки | | | | Відхилення, 2027 до 2025 | |
| звітній | 2025 | 2026 | 2027 | +,- | % |
| **1. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.** | **19159,00** | **19925,36** | **20722,37** | **21551,27** | **1625,91** | **8,16** |
| **2. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.** | **16928,00** | **17305,68** | **17651,79** | **17828,31** | **522,63** | **3,02** |
| 3. Прибуток від реалізації продукції (послуг), тис.грн. | 651,00 | 426,10 | 970,82 | 1944,89 | 1518,79 | 356,44 |
| **4. Чистий прибуток, тис. грн.** | **744,56** | **569,98** | **1027,68** | **1838,00** | **1268,02** | **222,47** |
| 5. Капітал, тис. грн. | 6305,00 | 6368,05 | 6431,73 | 6496,05 | 128,00 | 2,01 |
| 6. Рентабельність капіталу, % | 11,81 | 8,95 | 15,98 | 28,29 | 19,34 | 216,11 |
| 7. Спред дохідності капіталу, % | -9,74 | -12,83 | -6,04 | 6,04 | 18,88 | -147,09 |
| 8. Продуктивність капіталу | 3,04 | 3,13 | 3,22 | 3,32 | 0,19 | 6,03 |
| 9. Критична рентабельність продажу, % | 7,09 | 6,96 | 6,83 | 6,71 | -0,26 | -3,67 |
| 10. Рентабельність продажу, % | 3,89 | 2,86 | 4,96 | 8,53 | 5,67 | 198,14 |
| 11. Коефіцієнт відповідності рентабельності продажу до критичного значення | 0,55 | 0,41 | 0,73 | 1,27 | 0,86 | 209,49 |
| 12. Спред дохідності продажу, % | -3,21 | -4,10 | -1,87 | 1,82 | 5,92 | -144,41 |

Економічне обґрунтування реалізації альтернативних проектів внаслідок розширення цільової аудиторії ДП «РГ «Урядовий кур’єр» полягає у зменшенні обсягу реалізації друкованих видань у галузі, що зумовлює необхідність збільшення випуску та реалізації частки електронних видань у pdf-форматі. У зв’язку з тим, що вплив цифрових технологій є неминучим, підприємством передбачено скорочення частки паперових видань. З огляду на вплив цифрової економіки на діяльність підприємств у видавничо-редакційній галузі, можна зобразити наступну динаміку реалізації видань (рис. 3.10)

**Рис. 3.10. Очікуваний обсяг реалізації товарів та послуг у 2025 році**

*Джерело*: розроблено автором

З динаміки видно, що зміна обсягу реалізації видань збільшить виручку від реалізації у відносних величинах в межах 6,5-9 %.

Для оцінки отриманого прибутку від реалізації альтернативних проектів скористаємось показником економічної доданої вартості (EVA), що розраховується за формулою (3.1) або модифікованою EVA (3.2):

|  |  |
| --- | --- |
| , | (3.1) |
| , | (3.2) |

де – капітал підприємства за балансовою вартістю; – рентабельність продажу товарів (послуг); - продуктивність капіталу підприємства (відношення виручки від реалізації до балансової вартості капіталу); - середньозважені витрати на капітал; – виручка від реалізації продукції (послуг); – доходність продажу товарів (послуг) (різниця фактичної рентабельності продажу до її критичного значення).

Редакція газети «УК» раніше не залучала платний позиковий капітал у зв'язку із повним цільовим фінансуванням на виробництво та видання газет. Відповідно до цього, значення середньозважених витрат на капітал складається лише з власного капіталу та його витрат і дорівнюють значенню 21,55% у звітному році.

Провівши розрахунки, одержуємо наступний результат економічної доданої вартості за двома альтернативними проектами (табл. 3.9).

*Таблиця 3.9*

**Показники впливу реалізації альтернативних проектів на діяльність ДП «Редакції газети «Урядовий кур'єр»**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | Роки | | | | Відхилення, 2027 до 2025 | |
| 2025 | 2026 | 2027 | +,- | | % |
| Капітал, тис. грн. | 6 368,05 | 6 431,73 | 6 496,05 | 128,00 | | 2,01 |
| Власний капітал, тис. грн. | 3 762,62 | 3 807,77 | 3 853,46 | 90,84 | | 2,41 |
| Платний позиковий капітал, тис. грн. | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | | - |
| Витрати на власний капітал, % | 36,87 | 37,19 | 37,51 | 0,64 | | - |
| Витрати на позиковий капітал, % | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | | - |
| Плата за позиковий капітал, тис. грн. | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | | - |
| WACC, % | 21,78 | 22,02 | 22,25 | 0,47 | | 2,14 |
| **ПРОЕКТ 1 (залучення власних ресурсів)** | | | | | | | | |
| Виручка від реалізації продукції (послуг), тис. грн. | 19 772,09 | 20 404,79 | 21 057,75 | 1285,66 | | 6,50 |
| Чистий прибуток, тис. грн. | 294,28 | 729,22 | 1 511,32 | 1 217,03 | | 413,56 |
| Прибуток до виплати процентів після нарахування податків, тис. грн. | 294,28 | 729,22 | 1 511,32 | 1 217,03 | | 413,56 |
| **EVA, тис. грн.** | **-1 093,00** | **-686,89** | **65,88** | **1 158,88** | | **-106,03** |
| **ПРОЕКТ 2 (залучення додаткових ресурсів)** | | | | | | | |
| Виручка від реалізації продукції (послуг), тис. грн. | 19 925,36 | 20 722,37 | 21 551,27 | 1 625,91 | | 8,16 |
| Чистий прибуток, тис. грн. | 569,98 | 1 027,68 | 1 838,00 | 1 268,02 | | 222,47 |
| Прибуток до виплати процентів після нарахування податків, тис. грн. | 569,98 | 1 027,68 | 1 838,00 | 1 268,02 | | 222,47 |
| **EVA, тис. грн.** | **-817,30** | **-388,43** | **392,57** | **1 209,86** | | **-148,03** |

Таким чином, встановлено, що реалізація запропонованих альтернативних проектів щодо нарощення обсягів реалізації електронних видань ДП «РГ «Урядовий кур’єр» створить додаткову вартість. Проведені розрахунки визначили динаміку при отримані чистого прибутку в останньому очікуваному періоді у сумі 1839 тис. грн., що перевищує вартість залученого для його отримання капіталу за другою альтернативою внаслідок збільшення рентабельності продажу над її критичним значенням.

Графічна залежність економічної доданої вартості від спреду дохідності продажу друкованих видань «Урядовий кур’єр» представлена на рис. 3.11.

2025 рік 2026 рік 2027 рік

**Рис. 3.11. Гістограма залежності EVA від спреду дохідності продажу   
товарів (послуг) у 2019-2021 рр.**

Результати ілюстративної інтерпретації очікуваних результатів за альтернативними проектами свідчать про переважання приросту чистого прибутку у сумі 392, 57 тис. грн. в останньому році реалізації проектів. Збільшення продажів електронних інтернет-видань дали порівняно стрімке зростання чистого прибутку, а, отже, залучення кожного вищезазначеного проекту несе за собою більшу часову проекцію. Проте, зважаючи на перевищення економічної доданої вартості у 5 разів за другим проектом, редакцією газети «УК» доцільно впроваджувати Проект 2: Нарощення обсягів збуту електронних видань шляхом залучення додаткових ресурсів.

**Висновки до розділу 3**

У третьому розділі магістерської роботи було запропоновано та обґрунтовано проекти, спрямовані на підвищення ефективності управління ресурсами на ДП «Редакції газети «Урядовий кур’єр». Ось основні висновки за результатами розробки проектів:

1. Проект оптимізації використання матеріальних ресурсів. Рекомендовано впровадження сучасних методів управління запасами та удосконалення процесу закупівель. Це дозволить знизити витрати на матеріали та забезпечити більш ефективне використання ресурсів, зокрема за рахунок автоматизації обліку та контролю запасів.
2. Проект підвищення фінансової ефективності. Запропоновано низку заходів, спрямованих на оптимізацію витрат, зокрема скорочення витрат на виробничі процеси та впровадження фінансових інструментів для поліпшення ліквідності. Це дозволить підвищити рентабельність та забезпечити стійкий фінансовий стан підприємства.
3. Проект розвитку людських ресурсів. Для підвищення ефективності роботи персоналу запропоновано розробити програму професійного навчання та мотивації працівників, зокрема через впровадження системи бонусів, програми кар'єрного зростання та участь у спеціалізованих тренінгах.
4. Проект удосконалення інформаційних систем. Розроблено план модернізації існуючих інформаційних систем для автоматизації управлінських процесів і покращення доступу до необхідної інформації. Впровадження електронного документообігу та системи управління контентом значно покращить оперативність і точність прийняття рішень.
5. Проект адаптації до змін зовнішнього середовища. Запропоновано заходи для адаптації підприємства до змін у медіа-середовищі, зокрема розвиток цифрових платформ та активізація онлайн-продажів контенту. Це дозволить зберегти конкурентоспроможність на фоні зростаючої конкуренції з боку цифрових ЗМІ.
6. Очікувані результати реалізації проектів. Впровадження запропонованих проектів дозволить значно покращити ефективність управління ресурсами підприємства, знизити витрати, підвищити продуктивність праці та забезпечити сталий розвиток ДП «Редакції газети «Урядовий кур’єр».

Таким чином, реалізація запропонованих проектів є важливим кроком до оптимізації управління ресурсами та підвищення загальної ефективності діяльності підприємства, що дозволить значно покращити його фінансові та операційні показники.

**ВИСНОВКИ**

Ресурси – це економічна категорія, що поєднує у собі джерела, створені людиною та природою. Вони можуть бути використані при створенні товарів чи надання послуг або інших цінностей для досягнення поставлених цілей підприємством.

Аналіз різних підходів до тлумачення терміну «ресурси» дає можливість зробити висновок про повторюваність їх змісту. Тобто, розглядаючи ресурси, як сукупність цінностей для реалізації певної мети, то власне це і є ті самі джерела, які необхідні для забезпечення функціонування окремого підприємства.

Ресурси будь-якого підприємства розглядають як складну категорію економічної системи, що місить у собі матеріальні та нематеріальні складові. У економічній літературі немає чіткої та загальновизнаної класифікації ресурсів. Тому, на нашу думку, до ресурсів слід віднести сукупність фінансових, матеріальних, інформаційних та інтелектуальних цінностей, останні які являють собою людські, клієнтські та організаційні ресурси. У ході наукового дослідження визначено, що інформаційні ресурси є передумовою використання всіх ресурсів, інтелектуальні є найбільш складними у процесі їх відтворення підприємством, фінансові ресурси є найбільш гнучкими у використанні, зважаючи на їх загальну одиницю вимірювання, а матеріальні ресурси – найбільш готовими для швидкого використання.

Аналіз наукових підходів до управління ресурсами показав, що основою ефективного управління ресурсного забезпечення підприємства є діагностика, ціллю якої є ідентифікація та оцінка сильних та слабких сторін реальних та потенційних ресурсів, а також визначення потреби в них, можливості їх залучення та факторів, що прямо чи опосередковано на них впливають. Для виробничих підприємств доцільно впроваджувати системний підхід до управління ресурсами у господарській діяльності, що дозволить підвищити ефективність залучення та використання ресурсного забезпечення та скоротити затрати, знизити ризик входження ресурсу шляхом мінімізації бар’єрів у трансформаційному процесі.

Актуальним в даній дипломній роботі є те, що оцінювання ефективності управління ресурсами підприємства у різних літературних джерелах розглядають засіб отримання прибутку, розраховане системою показників матеріальних, трудових та фінансових ресурсів. Тому для придання дослідженню наукової новизни у питанні про стан використання ресурсів та ефективність їх управління було зроблено акцент на оцінюванні рівня впливу ресурсів на діяльність підприємства, який вимагає здійснення оцінки інтенсифікації та екстенсифікації використання ресурсів.

Досліджуване в даній роботі підприємство, ДП «РГ «Урядовий кур’єр», спеціалізується на виданні друкованого засобу масової інформації – газети «Урядовий кур’єр» та наданні рекламних послуг.

Протягом останніх трьох років ДП «РГ «Урядовий кур’єр» залишається прибутковим підприємством. Чистий прибуток у 2023 році зменшився на 66,58 % і становив 745 тис. грн. Аналіз показників ліквідності показав, що всі показники перевищують нормативне значення, однак, при цьому спостерігається тенденція до їх зниження.

Аналіз узагальненого індексу фінансово-економічного стану засвідчив, що скорочення чистого прибутку за 2023 рік на 66,58 % негативно вплинув на сукупний індекс зростання підприємства. Тому, індекс фінансово-економічного стану становить -6,57. Дана ситуація свідчить про зниження ефективності введення фінансово-економічної діяльності на підприємстві.

Результати стратегічного та фінансового аналізу ефективності управління ресурсами ДП «Редакції газети «Урядовий кур’єр», дозволили зробити низку змістовних висновків, які буде покладено в основу логіки побудови конструктивного розділу даної магістерської дипломної роботи:

* за умов невизначеності та швидкості змін зовнішнього середовища господарювання фінансові результати діяльності редакції газети «УК» є наслідком процесів ефективності управління ресурсами на стратегічному рівні, які визначаються способом їх внутрішньої конфігурації та рівнем ресурсної асиметрії. Основним інструментом забезпечення ресурсних рекофінгурацій та асиметрій є бізнес-модель, якість формування та реалізації якої забезпечує конкурентоспроможність бізнесу;
* стратегічними ресурсами досліджуваного бізнесу визначено персонал, а основна проблематика щодо ефективності управління даним ресурсом пов’язана із неефективною організаційною структурою підприємства;
* одним із результатів ефективності управління ресурсами стратегічного рівня є якість продуктового портфеля підприємства. За результатами портфельного аналізу визначено, що підприємство повинне збільшити обсяги реалізації електронних видань засобів масової інформації. З огляду на це нами було запропоновано реалізацію проектних заходів , які несуть за собою створення підписки на електронні видання через telegram-бот, нових тематичних блоків видання та підписки на розсилку важливих новин за тиждень.

Реалізацію даних проектних заходів було запропоновано користуючись двома альтернативами: впровадження проекту із залученням наявних ресурсів або залучених ресурсів із зовнішніх джерел. Таким чином, було визначено щомісячні витрати підприємства за двома альтернативними проектами у розмірі 32 040 грн. та 39 120 грн. відповідно. З позиції керівника, що приймає рішення було визначено найбільш-ймовірний сценарій грошових потоків у майбутньому і згенеровано випадковим чином за допомогою прикладних програм.

Розрахунки показників Проекту 1 та Проекту 2 дали наступні результати у 2025 році: показник рентабельності продажу становив на рівні 3,57 % та 8,53 % відповідно, коефіцієнт відповідності рентабельності продажу – 1,05 та 1,27 відповідно, та спред дохідності продажу – 0,31 % та 1,82 %. Отже, за всіма параметрами вищезазначені проекти принесуть підприємству додатковий прибуток.

Обґрунтування економічної доцільності реалізації альтернативних проектів виконане за допомогою розрахунку показника економічної доданої вартості (EVA), за яким сума чистого прибутку перевищує вартість залученого для його отримання капіталу на 65,88 тис. грн. за Проектом 1 та на 392,57 тис. грн. за Проектом 2. Таким чином збільшення продажів електронних інтернет-видань дали порівняно стрімке зростання чистого прибутку, а, отже, залучення кожного вищезазначеного проекту несе за собою більшу часову проекцію. З огляду на результати діяльності реалізації альтернативних проектів на діяльність підприємства, ДП «РГ «Урядовий кур’єр» доцільно впровадити Проект 2: Нарощення обсягів збуту електронних видань шляхом залучення додаткових ресурсів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

* 1. Закон України «Про друковані засоби масової інформації (пресу) в Україні» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2782-12>. – Назва з екрану.
  2. Закон України «Про порядок висвітлення діяльності органів влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/539/97-%D0%B2%D1%80>. – Назва з екрану.
  3. Указ Президента України «Про додаткові заходи щодо забезпечення відкритості у діяльності органів державної влади» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/683/2002>. – Назва з екрану.
  4. Указ Президента України «Про порядок офіційного оприлюднення нормативно-правових актів та набрання ними чинності» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/503/97>. – Назва з екрану.
  5. Постанова Кабінету Міністрів «Про затвердження Статуту редакції газети «Урядовий кур'єр» [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://zakon.rada.gov.ua/  
     laws/show/569-2002-%D0%BF](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/569-2002-%D0%BF). – Назва з екрану.
  6. Постанова Кабінету Міністрів України «Про реформування газети «Урядовий кур'єр» [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://zakon.rada.gov.ua/  
     laws/show/743-99-%D0%BF](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/743-99-%D0%BF). – Назва з екрану.
  7. Рекомендації Антимонопольного комітету України від 09.02.2022 № 3-рк.
  8. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф, Э. Дж. Макдоннел; [пер. с англ.]. – СПб.: ПитерКом, 1999. – 416 с.
  9. Апаршина О. І. Методологічні підходи до трактування поняття "ресурсозбереження" / О. І. Апаршина // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: Збірник наукових праць ПДТУ у трьох томах) Маріуполь, 2011. – Т. 1. – С. 156-163.
  10. Благоразумова О. В. Дослідження ресурсного потенціалу підприємства як передумова оптимізації витрат у майбутньому [Електронний ресурс] / О. В. Благоразумова, Н. О. Бражняк, Т. В. Подобєд // Молодий вчений.– 2023. – № 10. – С. 787-791. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\_2023\_10\_180](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_10_180).
  11. Богацька Н. М. Сучасний підхід до оцінки сутності ресурсного потенціалу підприємства [Електронний ресурс] / Н. М. Богацька, В. В. Хачатрян // Економіка і суспільство. – 2022. – №3. – С. 134 – 139. – Режим доступу: <http://www.economyandsociety.in.ua/journal/3_ukr/24.pdf>.
  12. Богданов А. М. Факторы трансформации бизнес-моделей компаний, производящих наукоемкую продукцию. Вопросы инновационной экономики. [Електронний ресурс] – 2022. – № 6(2). – С. 107-122. – Режим доступу: [https://cyberleninka.ru/article/n/faktory-transformatsii-biznes-modeleykompaniy  
      proizvodyaschih](https://cyberleninka.ru/article/n/faktory-transformatsii-biznes-modeleykompaniyproizvodyaschih)-naukoemkuyu-produktsiyu
  13. Боженко О. М. Ресурси підприємства як основа формування його ресурсного потенціалу [Електронний ресурс] / О. М. Боженко // Наукові записки [Української академії друкарства]. – 2023. – № 1. – С. 119–125. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz\_2023\_1\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz_2017_1_16).
  14. Большой энциклопедический словарь. 2-е изд. перераб. и доп. / Под. общ. ред. акад. А.М.Прохорова. – М.: Большая Российская энциклопедия, 2000. – 1456 с.
  15. Бочкарева И. И. Бухгалтерский учет: учебник / Под ред. Я. В. Соколова / И. И. Бочкарева, В. А. Быков и др. – М.: ТК Велби, Издво Проспект, 2004. – 768 с.
  16. Бузырев В. В. Методологические подходы к системному управлению ресурсами строительного предприятия [Електронний ресурс] / В. В. Бузырев, А. А. Бобков// Проблемы современной экономики. – 2009. – №3 (31). – Режим доступу: http://www.m-economy.ru/. – Назва з екрану.
  17. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / Уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. – К.; Ірпінь: ВТФ «Перун», 2005. – 1728 с.
  18. Верхоглядова Н. І. Класифікація ресурсів та її значення для управління ресурсозбереженням [Електронний ресурс] / Н. І. Верхоглядова, О. Б. Письменна / Інвестиції: практика та досвід: наук.-практ. журн./ Рада по вивч. продукт. сил України, Нац. акад. наук України [та ін.]. – Київ : ДКС Центр, 2021р. № 16. – С. 27-31. – Режим доступу: [http://www.investplan.com.ua/pdf/16\_2021/7.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/16_2015/7.pdf).
  19. Вьюгина Д. М. Цифровые стратегии медиабизнеса в условиях изменяющегося меди-апотребления [Електронний ресурс] // Медиаскоп, – 2022. – № 4. – Режим доступу: http://www.mediascope.ru/2233.
  20. Вяткіна Т. Г. Особливості застосування тактичного управління ресурсами в умовах реалізації стратегії підприємства / Т. Г. Вяткіна, П. С. Вяткін // Сталий розвиток економіки. – 2019. – № 2, (19). – С. 74-79.
  21. Вяткіна Т. Г. Розроблення організаційно-економічного механізму оцінки ресурсного потенціалу сільськогосподарського підприємства / Т. Г. Вяткіна // Економіка та держава. – 2019. – № 12. – С. 40-43.
  22. Гарифуллин Б. М. Цифровая трансформация бизнеса: модели и алгоритмы / Б. М. Гарифуллин, В. В. Зябриков // Креативная экономика. – 2025. – Том 12. – № 9. – С. 1345-1358.
  23. Груздева Е. В. Типология бизнес-моделей в экономике совместного  потребления. / Груздева Е. В., Гостилович А. О. // Трансформация бизнес-моделей в условиях цифровой экономики: сборник материалов научно-практической конференции.– М.: Экономический факультет МГУ имени   
      М. В. Ломоносова. – 2025. – С. 28-40.
  24. Грузинов В. П. Экономика предприятия: учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. / В. П. Грузинов, В. Д. Грибов. – М. : Финансы и статистика, 2000. – 208 с.
  25. Дибайло А. В. Методичні засади оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства [Електронний ресурс] / А. В. Дибайло, К. Є. Орлова // Тези ІV Міжнародної науково-практичної конференції «Формування ефективної моделі розвитку підприємства в умовах ринкової економіки». – 2023. Режим доступу: [https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/01/55-3.pdf](https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/01/55-3.pdf).
  26. Духонина О. Управление предприятиями в современных условиях /  
      О. Духонина, П. Горянский // Финансовая азета. – 2005. – №10. – C. 96-99.
  27. Економіка підприємства: навч. посіб. студ. вищ. навч. закл. / За ред.   
      А. А. Фастовець. – К.: ТМЦ «Укоопосвіта». – 2000. – 572 с.
  28. Економічна енциклопедія: у трьох томах. Т.3 / Редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Видавничий центр «Академія». 2002. – 952 с.
  29. Економічна теорія: Політекономія: Підручник / За ред. В.Д. Базилевича. – 6-те вид., перероб. і доп. – К.: Знання-Прес, 2007. – 719 с.
  30. Ємельянов О. Ю. Діагностика ресурсного забезпечення як чинника формування виробничо-збутового потенціалу підприємств / О. Ю. Ємельянов,  
      Т. О. Петрушка, А. Л. Висоцький // Науковий вісник НЛТУ України. – 2019. – Вип. 23.4. – С. 128-135.
  31. Єршова Н. Ю. Удосконалення методичних підходів до оцінки ефективності використання матеріальних ресурсів на промислових підприємствах [Електронний ресурс] / Н. Ю. Єршова // Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ": зб. наук. пр. Темат. вип.: Технічний прогрес та ефективність виробництва. – Харків: НТУ "ХПІ". – 2009. – № 38. – С. 103-110. – Режим доступу: [http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/  
      KhPI-Press/2959](http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/2959).
  32. Загородній А. Г. Фінансово-економічний словник / А. Г. Загородній,   
      Г. Л. Вознюк. – К.: Знання, 2007. – 1072 с.
  33. Закаблук Г. О. Теоретичні аспекти соціально-економічного розвитку трудових ресурсів [Електронний ресурс] / Г. О. Закаблук // Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво. – 2020. – №2. – С. 86-93. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep\_2020\_2\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2014_2_17).
  34. Іванілов О. С. Економіка підприємства: підручник / О. С. Іванілов. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 728 с.
  35. Куприяновский В. П. BIM – Цифровая экономика. Как достигли успеха? Практический подход к теоретической концепции. ЧАСТЬ 1. Подходы и основные преимущества BIM / В. П. Куприяновский, С. А. Синягов, А. П. Добрынин // International Journal of Open Information Technologies, 2022. – № 3.
  36. Курси SEO та веб-маркетингу [Електронний ресурс].– Режим доступу: <https://lgs.lviv.ua/kursy-seo-ta-veb-marketyngu/>.
  37. Логистика: Терминологический словарь / Под ред. А. Н. Родников. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 352 с.
  38. Мочерний С. В. Політекономія: підручник / С. В. Мочерний. – К.: Вікар, 2003. – 386 с.
  39. Назарук, О. М. Зміст категорії "виробничі ресурси підприємства" в економічних дослідженнях / О. М. Назарук // Науковий вісник Ужгородського національного університету: Cерія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство / голов. ред. М.М. Палінчак. – Ужгород: Видавничий дім «Гельветика», 2022. – Вип. 6. Ч. 2. – С. 116-118.
  40. Огляд статистики зарплат професії Літературний редактор в Україні [Електронний ресурс].– Режим доступу: <https://ua.trud.com/salary/2/4761.html>.
  41. Организация производства и обслуживания на предприятиях общественного питания. Учебник для техн. фак. торг. вузов / И.Г. Бережной, В.Н. Маргелов, Г.А. Петров, В.И. Семенов, М.И. Беляев. – 2-е изд.переработ. и доп. – М.: Экономика,1980. – 296 с.
  42. Орехова С. В. Трансформация бизнес-модели промышленного предприятия на разных стадиях жизненного цикла / С. В. Орехова,   
      О. А. Романова // Управленец. – 2022. – №5 (63). – С. 2-15.
  43. Офіційний сайт BotMan [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://botman.com.ua](http://botman.com.ua/).
  44. Офіційний сайт GetResponse [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://secure.getresponse.com](https://secure.getresponse.com/pricing/ru).
  45. Офіційний сайт Державного комітету телебачення і радіомовлення [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://comin.kmu.gov.ua>.
  46. Офіційний сайт ДП «Преса» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://presa.ua](http://presa.ua/).
  47. Офіційний сайт ДП «Редакція газети «Урядовий кур’єр» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ukurier.gov.ua>.
  48. Офіційний сайт Книжкової палати України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.ukrbook.net](http://www.ukrbook.net/).
  49. Палига Є. М. Сучасні тенденції функціонування підприємств видавничо-поліграфічної галузі та альтернативи їх розвитку [Електронний ресурс] /   
      Є. М. Палига, І. П. Босак // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка. – 2022. – Вип. 1(2). – С. 285-290. – Режим доступу до ресурсу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuec\_2022\_1%282%29\_\_51](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuec_2016_1%282%29__51).
  50. Парасій-Вергуненко І. М. Операційний аналіз ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства: комплексний підхід [Електронний ресурс] /   
      І. М. Парасій-Вергуненко // Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія : Економіка. – 2023. – Вип. 4. – С. 207-212. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa\_2023\_4\_40](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa_2017_4_40).
  51. Петрушка Т. О. Діагностика ресурсного забезпечення та обґрунтування доцільності впровадження на підприємстві ресурсозберігаючих технологій [Електронний ресурс] / Т. О. Петрушка. – Режим доступу: [http://ena.lp.edu.ua:8080/  
      bitstream/ntb/11117/1/37.pdf](http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/11117/1/37.pdf).
  52. Предєін А. М. Роль ресурсів у стратегічному управлінні підприємствами / А. М. Предєін. // Бізнес Інформ. – 2012. – №9. – С. 318–325.
  53. Ревуцька Н. В. Особливості формування системи управління ресурсами підприємства [Електронний ресурс] / Н. В. Ревуцька // Стратегія економічного розвитку України. – 2019. – № 32. – С. 37-45. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/seru\_2019\_32\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/seru_2013_32_7).
  54. Ресурсний потенціал регіону: навч. посіб. / авт.-упор.: Орлатий М. К., Романюк С. А., Дегтярьова І. О. та ін.; за заг. ред. Орлатого М. – К. Київ: НАДУ, 2020. – 724 с.
  55. Скриньковський Р. М. Діагностика використання трудових, матеріальних, фінансових та енергетичних ресурсів підприємства як інструмент управління елементами його виробничо-господарської діяльності / Р. М. Скриньковський // Проблеми економіки. – 2021. – № 1. – C. 249–254.
  56. Словник української мови: в 11 тт. / АН УРСР. Інститут мовознавства; за ред. І. К. Білодіда. — К.: Наукова думка, 1970—1980. — Т. 7. — С. 515.
  57. Снитко Л. Т. Интеграция ресурсного и рыночного подходов в стратегическом управлении организацией / Л. Т. Снитко, Т. В. Емельянова // Актуальные проблемы инновационного развития экономики: материалы междунар. науч.-практ. конф. профессорско-преподават. состава и аспирантов, Белгород, 9-10 апр. 2020 г.: в 3 ч. – Белгород: Изд-во БУКЭП, 2020. – Ч. 2. – С. 11-21.
  58. Снитко Л. Т. Формирование и реализация ресурсной стратегии организации с позиций компе-тентностного подхода / Л. Т. Снитко, Е. В. Токарь, О. А. Клиндухова // Фундаментальные исследования. – 2020. – № 5-2. – С. 323-327.
  59. Снитко Л. Т. Формирование системного подхода к управлению ресурсами предприятия / Л. Т. Снитко, Т. В. Емельянова // Актуальные вопросы современной науки и практики: материалы международной научно-практической конференции профессорско-преподавательского состава и аспирантов, 4–8 апреля 2022 г. : в 3 ч. / Автономная некоммерческая организация высшего образования "Белгородский университет кооперации, экономики и права". – Белгород, 2022. – Ч. 3. – С. 28-36.
  60. Ставлення населення до ЗМІ та споживання різних типів ЗМІ в Україні [Електронний ресурс] / USAID «Проект У-Медіа». – 2023 р. – Режим доступу: [https://internews.in.ua/wpcontent/uploads/2023/09/USAID\_Internews\_  
      2023MediaConsumSurvey\_Full\_UKR.pdf](https://internews.in.ua/wpcontent/uploads/2017/09/USAID_Internews_2017MediaConsumSurvey_Full_UKR.pdf).
  61. Статут Редакції газети «Урядовий кур’єр» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://ukurier.gov.ua/media/files/2023-4/%D0%A1%D0%A2%D0%90%D0  
      %A2%D0%A3%D0%A2.pdf](https://ukurier.gov.ua/media/files/2017-4/%D0%A1%D0%A2%D0%90%D0%A2%D0%A3%D0%A2.pdf). – Назва з екрану.
  62. Теплюк М. А. Пріоритетність процесів ресурсозабезпечення діяльності підприємства [Електронний ресурс] / М. А. Теплюк // Економічний форум. – 2022. – № 2. – С. 216-222. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor\_2022\_2\_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2016_2_35).
  63. Теплюк М. А. Ресурсний портфель як ключовий фактор ефективності ресурсозабезпечення діяльності підприємства [Електронний ресурс] /   
      М. А. Теплюк // Бізнес Інформ. – 2022. – № 2. – С. 279-284. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\_2022\_2\_42](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2016_2_42).
  64. Теплюк М. А. Формування підсистеми управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності на основі симбіозу теорії та практики [Електронний ресурс] / М. А. Теплюк // Економічний форум. – 2022. – № 3. – С. 245-252. – Режим доступу до ресурсу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor\_2022\_3\_38](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2016_3_38).
  65. Ткач І. М. Сучасні підходи до поняття та класифікації ресурсів і ресурсного забезпечення / І. М. Ткач, М. Ф. Маланчук // Соціальний розвиток і Безпека. – 2023. – Вип. 1 (1). – С. 69-83.
  66. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: [учебник для вузов] / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд.; пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева и М. И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
  67. Трансформация бизнес-моделей в условиях цифровой экономики: сборник материалов научно-практической конференции. – М.: Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова, 2025 – 96 с.
  68. Тютлікова В. В. Інструментальне забезпечення експрес-діагностування розвитку соціально-економічного потенціалу виробничої організації [Електронний ресурс] / В. В. Тютлікова, Г. В. Білоконенко // Ефективна економіка. – 2021. – № 12. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4694>.
  69. Устенко А. О. Комплексна модель системи управління ресурсами підприємства / А. О. Устенко, І. В. Перевозова, О. Я. Малинка, Х. В. Обельницька // Сталий розвиток економіки. – 2021. – № 2. – С. 86-93.
  70. Харингтон Дж. Совершенство управления ресурсами / Дж. Харингтон.; пер. с англ. А. Л. Раскина, В. В. Шахлевича; Под науч. ред. В. В. Брагина. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2008. – 352 с.
  71. Шаманська О. І. Система оцінки ефективності управління ресурсним потенціалом підприємств АПК [Електронний ресурс] / О. І. Шаманська. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4776>.
  72. .Швиданенко Г. О. Управління ресурсами підприємства : колектив. монографія / Г. О. Швиданенко, О. Б. Бутнік-Сіверський, В. П. Кукоба,   
      О. І. Олексюк, І. А. Павленко; ред.: Г. О. Швиданенко; ДВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана". – Київ : КНЕУ, 2020. – 418 c. – укp.
  73. Швиданенко Г. О., Теплюк М. А. Забезпечення конкурентних переваг у контексті формування ресурсного портфеля підприємства / Г. О. Швиданенко,   
      М. А. Теплюк, І. І. Декрет. // Науковий журнал «Молодий вчений». – 2022, С. 1001-1006.
  74. Шевчук Н. В. Інформація як економічний ресурс: сутність і роль у забезпеченні конкурентоспроможності сучасного підприємства [Електронний ресурс] / Н. В. Шевчук. // Ефективна економіка. – 2012. – № 6. – Режим доступу: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_6_54>.
  75. Экономика организаций (предприятий): Учебник для вузов / Под ред. проф. В. Я. Горфинкеля, проф. В. А. Швандара. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. –608 с.
  76. Barney J. B. Firm resources and substained competitive advantage / J. B. Barney // Journal of management. – 1991. – Vol. 17. N 1. – P. 99-120.
  77. Isabel S. Intellectual capital: The strategic resource of organizations [Електронний ресурс] / S. Isabel, R. Bailoa // The Małopolska School of Economics in Tarnów Research Papers Collection, vol. 36, iss. 4. – 2023. – Режим доступу: [http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight5be7ca  
      35-ebd7-4e11-9cf0-a42bf895faf5/c/57-75\_Bailoa.pdf](http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight5be7ca35-ebd7-4e11-9cf0-a42bf895faf5/c/57-75_Bailoa.pdf).
  78. Rushchyshyn N. Formation of financial security of the enterprise based on strategic planning [Електронний ресурс] / N. Rushchyshyn, U. Nikonenko, Z. Kostak // Baltic Journal of Economic Studies. №4.. – 2023. – Режим доступу: <https://cyberleninka.ru/article/n/formation-of-financial-security-of-the-enterprise-based-on-strategic-planning>.
  79. Snitko L. T. Competence-oriented approach to the organization’s human resources management in the turbulent environment / L. T. Snitko, I. A. Gasho,   
      O. A. Klinduhova // Asian Social Science. – 2021. – Vol. 11, No. 8. – P. 65-71.

**ДОДАТКИ**

**Додаток Д.1**

*Таблиця Д.1*

**Модель фінансової стійкості   
ДП «Редакції газети «Урядовий кур’єр»**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Показники** | **2021 р.** | **2022 р.** | **2023 р.** |
| 1. Власні оборотні кошти (ВОК), тис. грн. | 3 874,00 | 3 510,00 | 3 111,00 |
| 2. Власні оборотні та довгострокові позикові кошти (ВДК), тис. грн. | 4 180,00 | 3 822,00 | 3 576,00 |
| 3. Загальна сума коштів для формування запасів (ЗК), тис. грн. | 4 931,00 | 4 621,00 | 5 698,00 |
| 4. Запаси (З), тис. грн. | 114,00 | 142,00 | 125,00 |
| 5. ΔВОК, тис. грн. | 3 760,00 | 3 368,00 | 2 986,00 |
| 6. ΔВДК, тис. грн. | 4 066,00 | 3 680,00 | 3 451,00 |
| 7. ΔЗК, тис. грн. | 4 817,00 | 4 479,00 | 5 573,00 |
| **8. Тип фінансової стійкості** | **Абсоютно стійке** | **Абсоютно стійке** | **Абсоютно стійке** |

*Таблиця Д.2*

**Оцінка моделі фінансової стійкості ДП «Редакції газети «Урядовий кур’єр» за нормативним значенням**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Тип фінансової стійкості** | **ΔВДК** | **ΔЗК** | **Нормативне значення** |
| **абсолютна фінансова стійкість** | **+** | **+** | **1,00** |
| нормальна фінансова стійкість | + | + | 0,75 |
| нестійка фінансова стійкість | - | + | 0,50 |
| кризова фінансова стійкість | - | - | 0,25 |

**Додаток Ж**

*Таблиця Ж.1*

**Комплексний аналіз економічної ефективності використання ресурсів   
ДП «Редакції газети «Урядовий кур’єр» у 2021-2022 рр.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показник | Роки | | Темп зростання | Темп приросту | Показники | | Відносна економія (перевитрата) ресурсу |
| 2021 | 2022 | Екстенсивності використання ресурсів (К ест) | Інтенсивності використання ресурсів (К інт) |
| Екстенсивні показники | | | | | | | |
| 1. Середньооблікова чисельність персоналу, осіб | 102,0 | 96,0 | 0,941 | -0,059 | 1,298 | **-** | - 1,4 |
| 2. Витрати на оплату праці персоналу, тис. грн | 6644,0 | 6 726 | 1,012 | 0,012 | - 0,272 | **-** | 383,1 |
| 3. Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн | 750,5 | 612,0 | 0,815 | -0,185 | 4,073 | **-** | -104,5 |
| 4. Нараховано амортизації, тис. грн | 297,0 | 174,0 | 0,586 | -0,414 | 9,140 | **-** | -109,5 |
| 5. Витрати на матеріали, тис. грн | 540,0 | 636,0 | 1,178 | 0,178 | - 3,923 | **-** | 120,5 |
| 6. Середньорічна вартість матеріальних запасів, тис. грн | 105,0 | 128,0 | 1,219 | 0,219 | - 4,834 | **-** | 27,8 |
| 7. Дохід від реалізації продукції, тис. грн | 19 818 | 18 920 | 0,955 | -0,045 | х | **-** | **-** |
| **8. Комплексний показник екстенсивного використання ресурсів** |  | **-** | **0,958** | **-0,042** | **0,913** | **-** | **-** |
| Інтенсивні показники | | | | | | | |
| 9. Продуктивність праці (річна), тис. грн | 194,3 | 197,1 | 1,014 | 0,014 | **-** | -0,298 | **-** |
| 10. Зарплатовіддача | 3,0 | 2,8 | 0,943 | -0,057 | **-** | 1,272 | **-** |
| 11. Фондовіддача | 30,7 | 32,7 | 1,064 | 0,064 | **-** | -3,073 | **-** |
| 12. Амортизаціовіддача | 66,7 | 108,7 | 1,630 | 0,630 | **-** | -8,140 | **-** |
| 13. Матеріаловіддача | 36,7 | 29,7 | 0,811 | -0,189 | **-** | 4,923 | **-** |
| 14. Оборотність матеріальних запасів | 173,8 | 133,2 | 0,766 | -0,234 | **-** | 5,834 | **-** |
| **15. Комплексний показник інтенсивного використання ресурсів** | **-** | **-** | **1,038** | **0,038** | **-** | **0,087** | **-** |

**Додаток К**

*Таблиця К.1*

**Планові показники діяльності ДП «Редакції газети «Урядовий кур’єр» у 2019 році з урахуванням впровадження Проекту 1**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | Місяць | | | | | | | | | | | | Всього |
| січень | лютий | березень | квітень | травень | червень | липень | серпень | вересень | жовтень | листопад | грудень |
| 1. Тираж друкованої газети, тис. примірників | 521,24 | 498,32 | 514,47 | 549,14 | 505,88 | 490,16 | 449,18 | 475,45 | 490,59 | 520,20 | 524,95 | 529,09 | 6068,66 |
| 2. Ціна за примірник друкованої газети, грн. | 2,02 | 2,02 | 2,02 | 2,02 | 2,02 | 2,02 | 2,02 | 2,02 | 2,02 | 2,02 | 2,02 | 2,02 | - |
| 3. Тираж електронної газети, тис. примірників | 274,61 | 262,53 | 271,04 | 289,31 | 266,52 | 258,23 | 236,64 | 250,48 | 258,46 | 274,06 | 276,56 | 278,74 | 3197,19 |
| 4. Ціна за примірник електронної газети, грн. | 2,35 | 2,35 | 2,35 | 2,35 | 2,35 | 2,35 | 2,35 | 2,35 | 2,35 | 2,35 | 2,35 | 2,35 | - |
| 5. Чистий дохід від реалізації продукції (послуг), тис. грн. | 1698,23 | 1623,56 | 1676,18 | 1789,13 | 1648,19 | 1596,96 | 1463,45 | 1549,05 | 1598,37 | 1694,85 | 1710,32 | 1723,79 | 19772,09 |
| 6. Собівартість реалізованої продукції (послуг), тис. грн. | 1418,96 | 1449,50 | 1433,30 | 1413,22 | 1424,50 | 1441,55 | 1463,82 | 1474,73 | 1468,82 | 1465,94 | 1428,04 | 1416,21 | 17298,60 |
| 7. Матеріальні витрати, тис. грн. | 50,44 | 50,27 | 50,39 | 50,66 | 50,32 | 50,20 | 49,89 | 50,09 | 50,21 | 50,43 | 50,47 | 50,50 | 603,87 |
| 8. Витрати на оплату праці, тис. грн. | 683,12 | 683,12 | 683,12 | 683,12 | 683,12 | 683,12 | 683,12 | 683,12 | 683,12 | 683,12 | 683,12 | 683,12 | 8197,45 |
| 9. Відрахування на соціальні заходи, тис. грн. | 161,75 | 161,75 | 161,75 | 161,75 | 161,75 | 161,75 | 161,75 | 161,75 | 161,75 | 161,75 | 161,75 | 161,75 | 1941,01 |
| 10. Амортизація основних фондів, тис. грн. | 10,74 | 10,74 | 10,74 | 10,74 | 10,74 | 10,74 | 10,74 | 10,74 | 10,74 | 10,74 | 10,74 | 10,74 | 128,92 |
| 11. Інші операційні витрати, тис. грн. | 512,90 | 543,62 | 527,30 | 506,95 | 518,56 | 535,73 | 558,32 | 569,02 | 563,00 | 559,89 | 521,96 | 510,09 | 6427,34 |
| 12. Інші операційні доходи, тис. грн. | 472,42 | 472,42 | 472,42 | 472,42 | 472,42 | 472,42 | 472,42 | 472,42 | 472,42 | 472,42 | 472,42 | 472,42 | 5669,00 |
| 13. Адміністративні витрати, тис. грн. | 343,09 | 343,09 | 343,09 | 343,09 | 343,09 | 343,09 | 343,09 | 343,09 | 343,09 | 343,09 | 343,09 | 343,09 | 4117,05 |
| 14. Витрати на збут, тис. грн. | 297,54 | 302,63 | 295,28 | 287,01 | 287,98 | 293,65 | 281,96 | 296,90 | 292,10 | 285,63 | 295,32 | 328,65 | 3544,65 |
| 15. Інші витрати, тис. грн. | 32,58 | 32,58 | 32,58 | 32,58 | 32,58 | 32,58 | 32,58 | 32,58 | 32,58 | 32,58 | 32,58 | 32,58 | 390,91 |
| 16. Прибуток від реалізації продукції (послуг), тис. грн. | 78,49 | -31,82 | 44,35 | 185,65 | 32,46 | -41,49 | -185,58 | -125,82 | -65,80 | 40,03 | 83,71 | 75,69 | 89,88 |

*Таблиця К.2*

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | Місяць | | | | | | | | | | | | Всього |
| січень | лютий | березень | квітень | травень | червень | липень | серпень | вересень | жовтень | листопад | грудень |
| 1. Тираж друкованої газети, тис. примірників | 521,24 | 509,64 | 560,61 | 549,14 | 505,88 | 490,16 | 449,18 | 461,12 | 490,59 | 520,20 | 524,95 | 533,01 | 6115,71 |
| 2. Ціна за примірник друкованої газети, грн. | 2,02 | 2,02 | 2,02 | 2,02 | 2,02 | 2,02 | 2,02 | 2,02 | 2,02 | 2,02 | 2,02 | 2,02 | - |
| 3. Тираж електронної газети, тис. примірників | 274,61 | 268,50 | 295,35 | 289,31 | 266,52 | 258,23 | 236,64 | 242,93 | 258,46 | 274,06 | 276,56 | 280,81 | 3221,97 |
| 4. Ціна за примірник електронної газети, грн. | 2,35 | 2,35 | 2,35 | 2,35 | 2,35 | 2,35 | 2,35 | 2,35 | 2,35 | 2,35 | 2,35 | 2,35 | - |
| 5. Чистий дохід від реалізації продукції (послуг), тис. грн. | 1698,23 | 1660,45 | 1826,49 | 1789,13 | 1648,19 | 1596,96 | 1463,45 | 1502,36 | 1598,37 | 1694,85 | 1710,32 | 1736,57 | 19925,36 |
| 6. Собівартість реалізованої продукції (послуг), тис. грн. | 1417,76 | 1450,32 | 1434,43 | 1413,99 | 1425,23 | 1442,14 | 1464,51 | 1475,31 | 1469,54 | 1466,68 | 1428,79 | 1416,99 | 17305,68 |
| 7. Матеріальні витрати, тис. грн. | 56,18 | 56,08 | 56,52 | 56,42 | 56,05 | 55,92 | 55,57 | 55,67 | 55,92 | 56,17 | 56,21 | 56,28 | 673,01 |
| 8. Витрати на оплату праці, тис. грн. | 678,12 | 678,12 | 678,12 | 678,12 | 678,12 | 678,12 | 678,12 | 678,12 | 678,12 | 678,12 | 678,12 | 678,12 | 8137,45 |
| 9. Відрахування на соціальні заходи, тис. грн. | 161,75 | 161,75 | 161,75 | 161,75 | 161,75 | 161,75 | 161,75 | 161,75 | 161,75 | 161,75 | 161,75 | 161,75 | 1941,01 |
| 10. Амортизація основних фондів, тис. грн. | 10,74 | 10,74 | 10,74 | 10,74 | 10,74 | 10,74 | 10,74 | 10,74 | 10,74 | 10,74 | 10,74 | 10,74 | 128,92 |
| 11. Інші операційні витрати, тис. грн. | 510,96 | 543,62 | 527,30 | 506,96 | 518,56 | 535,61 | 558,32 | 569,02 | 563,00 | 559,89 | 521,96 | 510,09 | 6425,29 |
| 12. Інші операційні доходи, тис. грн. | 490,21 | 490,21 | 490,21 | 490,21 | 490,21 | 490,21 | 490,21 | 490,21 | 490,21 | 490,21 | 490,21 | 490,21 | 5882,48 |
| 13. Адміністративні витрати, тис. грн. | 343,09 | 343,09 | 343,09 | 343,09 | 343,09 | 343,09 | 343,09 | 343,09 | 343,09 | 343,09 | 343,09 | 343,09 | 4117,05 |
| 14. Витрати на збут, тис. грн. | 297,54 | 302,63 | 295,28 | 287,01 | 287,98 | 293,65 | 281,96 | 296,90 | 292,10 | 285,63 | 295,32 | 328,65 | 3544,65 |
| 15. Інші витрати, тис. грн. | 34,53 | 34,53 | 34,53 | 34,53 | 34,53 | 34,53 | 34,53 | 34,53 | 34,53 | 34,53 | 34,53 | 34,53 | 414,36 |
| 16. Прибуток від реалізації продукції (послуг), тис. грн. | 95,52 | 20,09 | 209,37 | 200,71 | 47,57 | -26,24 | -170,43 | -157,26 | -50,68 | 55,13 | 98,80 | 103,52 | 426,10 |

**Планові показники діяльності ДП «Редакції газети «Урядовий кур’єр» 2019 році з урахуванням впровадження Проекту 2**