

ЗАТВЕРДЖУЮ

Голова Державної служби  
спеціального зв'язку та захисту  
інформації України  
бригадний генерал

\_\_\_\_\_Юрій ЩИГОЛЬ

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 року

**СТРАТЕГІЧНИЙ ПЛАН РОЗВИТКУ  
ДЕРЖАВНОГО ПІДПРИЄМСТВА  
«УКРАЇНСЬКІ СПЕЦІАЛЬНІ СИСТЕМИ»  
НА СЕРЕДНЬОСТРОКОВУ ПЕРСПЕКТИВУ  
(2023 – 2025 РОКИ)**

Київ - 2023

## З М І С Т

Розділ 1. Загальна інформація про підприємство.....	3
Розділ 2. Аналіз середовища.....	6
2.1 Аналіз внутрішнього середовища.....	6
2.2 Аналіз зовнішнього середовища.....	16
2.3 SWOT-аналіз.....	17
Розділ 3. Місія підприємства.....	22
Розділ 4. Стратегічні напрями, цілі, завдання та ключові індикатори.....	24
4.1 Стратегічні напрями.....	24
4.2 Стратегічні цілі.....	24
4.3 Завдання.....	26
4.4 Ключові індикатори.....	29
Розділ 5. Ресурси.....	32
Розділ 6. Потенційні ризики та управління ризиками.....	33
Розділ 7. Ключові показники результатів діяльності.....	33
Розділ 8. Висновки.....	40

## РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ІНФОРМАЦІЯ ПРО ПІДПРИЄМСТВО

Державне підприємство «Українські спеціальні системи» (далі – ДП «УСС» або Підприємство) є державним комерційним підприємством, заснованим на державній формі власності, що належить до сфери управління Адміністрації Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України (далі –Адміністрація Держспецзв'язку), яка здійснює повноваження щодо реалізації прав держави як власника майна, переданого Підприємству, відповідно до Закону України «Про управління об'єктами державної власності», Положення про Адміністрацію Держспецзв'язку, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 03.09.2014 № 411, інших нормативно-правових актів України та Статуту ДП «УСС», затвердженого наказом Адміністрації Держспецзв'язку від 23.03.2016 № 226 (у редакції наказу від 22.01.2021 № 45).

ДП «УСС» утворено відповідно до наказу Департаменту спеціальних телекомунікаційних систем та захисту інформації Служби безпеки України від 06.12.2002 №82 «Про створення державного підприємства «УСС» та затвердження його Статуту».

Підприємство є правонаступником Державного підприємства «Державний центр випробувань засобів технічного захисту інформації» відповідно до наказу Адміністрації Держспецзв'язку від 25.08.2010 № 239 «Про припинення діяльності ДП «ДЦВ ТЗІ» та Державного підприємства «Державний центр інформаційної безпеки» відповідно до наказу Адміністрації Держспецзв'язку від 27.01.2020 № 40 «Про реорганізацію державного підприємства «Державний центр інформаційної безпеки».

Підприємство має самостійний баланс, рахунки в банках, власну печатку, кутовий та інші штампи, ідентифікаційний код юридичної особи (за ЄДРПОУ) – 32348248.

Місцезнаходження Підприємства: вулиця Юрія Ілленка, 83б, м. Київ, 04119, Україна. Телефон: +38 (044) 481-49-53. Факс: +38 (044) 481-49-50. Сайт в мережі Інтернет: <http://www.uss.gov.ua/>, електронна поштова скринька (e-mail): [info@uss.gov.ua](mailto:info@uss.gov.ua).

Підприємство утворено з метою отримання прибутку від забезпечення відповідно до законодавства функціонування Національної системи конфіденційного зв'язку (далі – НСКЗ), діяльності пов'язаної з виконанням заходів технічного адміністратора Національного центру резервування державних інформаційних ресурсів (далі – Національний центр) та надання органам державної влади і органам місцевого самоврядування, державним підприємствам, установам, організаціям, іншим юридичним та фізичним особам послуг конфіденційного зв'язку в НСКЗ, у тому числі послуг захищеного доступу до мережі Інтернет; розроблення комплексних рішень та виконання робіт з упровадження сучасних комплексних систем захисту інформації, які забезпечують технічний, інженерний, криптографічний та організаційний захист інформації; надання послуг з використання електронного

цифрового підпису та інших послуг у сфері інформатизації, електронних комунікацій.

Мета Підприємства реалізується шляхом забезпечення ефективного функціонування і розвитку інформаційних, інформаційно-комунікаційних систем, електронних комунікацій, зокрема, але не виключно, електронних систем в галузі електронних комунікацій, шляхом імплементації програмних продуктів, автоматизації збору та обробки даних, адміністрування та забезпечення безпеки даних, надання інформаційних послуг в сфері обробки, аналізу, систематизації даних.

ДП «УСС» має:

1) ліцензію Адміністрації Держспецзв'язку(серія АГ № 500745) по наступному виду господарської діяльності: «Надання послуг у галузі криптографічного захисту інформації (крім послуг електронного цифрового підпису), торгівля криптосистемами і засобами криптографічного захисту інформації (згідно з переліком, що визначається Кабінетом Міністрів України)», видана 17.08.2011, строк дії не зазначений;

2) ліцензію Адміністрації Держспецзв'язку(серія АД № 065581) по наступному виду господарської діяльності: «Надання послуг у галузі технічного захисту інформації (згідно з переліком, що визначається Кабінетом Міністрів України) в частині: оцінювання захищеності інформації; виявлення закладних пристроїв», видана 29.08.2012, строк дії не зазначений;

3) атестат відповідності від 17.05.2019 № 19299, який засвідчує, що комплексна система захисту інформації Інформаційно-телекомунікаційної системи кваліфікованого надавача електронних довірчих послуг (центр сертифікації ключів) ДП «УСС» забезпечує захист інформації відповідно до вимог нормативних документів з технічного захисту інформації. Атестат дійсний до 17.05.2024;

4) атестат відповідності від 09.07.2020 № 21662, який засвідчує, що комплексна система захисту інформації захищеного вузла Інтернет доступу Центру безпеки інформації ДП «УСС» забезпечує захист інформації відповідно до вимог нормативних документів системи технічного захисту інформації. Атестат дійсний до 09.07.2025;

5) атестат відповідності від 23.12.2021 № 23704, який засвідчує, що комплексна система захисту інформації закритої підсистеми Головного комутаційного центру Спеціальної інформаційно-телекомунікаційної системи органів виконавчої влади Національної системи конфіденційного зв'язку(далі – ГКЦ СІТС ОВВНСКЗ)ДП «УСС» забезпечує захист інформації відповідно до вимог нормативних документів системи технічного захисту інформації. Атестат дійсний до 23.12.2026;

6) спеціальний дозвіл на провадження діяльності, пов'язаної з державною таємницею за №ДОДТЛ2-2023-20, виданий 13.02.2023 Службою безпеки України, діє до 07.02.2027.

Види діяльності ДП «УСС» за КВЕД-2010:

61.10 Діяльність у сфері провідного електрозв'язку;

- 46.51 Оптова торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням;
- 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля;
- 58.29 Видання іншого програмного забезпечення;
- 61.20 Діяльність у сфері безпроводового електрозв'язку;
- 61.30 Діяльність у сфері супутникового електрозв'язку;
- 61.90 Інша діяльність у сфері електрозв'язку;
- 62.01 Комп'ютерне програмування;
- 62.02 Консультування з питань інформатизації;
- 62.09 Інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем;
- 63.11 Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність;
- 63.99 Надання інших інформаційних послуг, н.в.і.у.;
- 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;
- 71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах;
- 72.19 Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук;
- 74.90 Інша професійна, наукова та технічна діяльність, н.в.і.у.;
- 33.14 Ремонт і технічне обслуговування електричного устаткування;
- 33.20 Установлення та монтаж машин і устаткування;
- 42.22 Будівництво споруд електропостачання та телекомунікацій.

ДП «УСС» згідно із Законом України «Про електронні комунікації» є оператором електронних комунікацій та постачальником електронних комунікаційних послуг.

Відповідно до Положення про спеціальну інформаційно-телекомунікаційну систему органів виконавчої влади Національної системи конфіденційного зв'язку (далі – СІТС ОБВ НСКЗ), затвердженого наказом Адміністрації Держспецзв'язку від 18.09.2017 № 110/ДСК та зареєстрованого в Міністерстві юстиції України 11.10.2017 за № 456/31124, ДП «УСС» визначено оператором СІТС ОБВ НСКЗ та безпосередньо здійснює функції з надання послуг конфіденційного зв'язку, організації заходів із забезпечення функціонування, розвитку, використання та захисту інформації в СІТС НСКЗ.

Постановою Кабінету Міністрів України від 08.02.2021 № 94 «Про реалізацію експериментального проекту щодо функціонування Національного центру резервування державних інформаційних ресурсів» ДП «УСС» визначене технічним адміністратором Національного центру.

Розпорядженням Кабінету Міністрів України «Про визначення державного підприємства «Українські спеціальні системи» централізованою закупівельною організацією» від 24.03.2021 № 233-р ДП «УСС» визначено централізованою закупівельною організацією. У зв'язку з цим, у складі ДП «УСС» утворено

відокремлений структурний підрозділ – Філію «Централізована закупівельна організація ДП «УСС».

На виконання положень абзацу 3 підпункту «а» пункту 4 Указу Президента України від 08.11.2019 № 837 «Про невідкладні заходи з проведення реформ та зміцнення держави», розпорядження Кабінету Міністрів України від 28.04.2021 № 375-р «Про визначення окремих завдань (проектів) Національної програми інформатизації, їх державних замовників та передачу деяких бюджетних призначень, передбачених Міністерству цифрової трансформації на 2021 рік», ДП «УСС» проведено роботу зі створення програмної Платформи для розгортання та супроводження державних електронних реєстрів, що сприятиме виконанню завдання щодо запровадження надання переважної більшості адміністративних послуг в електронному вигляді.

Згідно з Постановою Кабінету Міністрів України від 04.03.2015 № 83 ДП «УСС» включено до переліку об'єктів державної власності, що мають стратегічне значення для економіки і безпеки держави, у сфері телекомунікацій та зв'язку.

Цей стратегічний план розвитку ДП «УСС» на середньострокову перспективу (2023 – 2025 роки) розроблено відповідно до Закону України «Про управління об'єктами державної власності» та Порядку подання і затвердження стратегічного плану розвитку, звіту про виконання стратегічного плану розвитку та інформації про затвердження стратегічних планів розвитку суб'єктів господарювання державного сектору економіки та їх виконання, затвердженого наказом Міністерства економіки України, від 01.09.2022 № 2897 та зареєстрованим в Міністерстві юстиції України 16.09.2022 за № 1059/38395.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА**

### **2.1. АНАЛІЗ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА**

ДП «УСС» – підприємство, що здійснює надання послуг конфіденційного зв'язку, зокрема забезпечення захищеного доступу до мережі Інтернет, послуг у сфері захисту інформаційних ресурсів – як державних, так і приватних, а також послуг у сфері надання довірчих послуг та здійснює діяльність, яка пов'язана з виконанням заходів технічного адміністратора Національного центру.

Діяльність підприємства спрямована на розвиток та забезпечення функціонування НСКЗ, спеціальної мережі стільникового зв'язку та захищеного вузла Інтернет-доступу для надання органам державної влади, органам місцевого самоврядування, підприємствам, установам та організаціям державної форми власності сучасних захищених послуг електронних комунікацій, організації захищеного доступу до власних інформаційних ресурсів, а також інших сучасних послуг, таких як:

- створення автоматизованих (інформаційних, інформаційно-комунікаційних) систем та комплексів із застосуванням сучасних технологій з метою захисту інформаційних ресурсів;
- проведення високоякісних робіт зі створення або атестації комплексних систем захисту інформації;
- проведення державних експертиз в галузі спеціального зв'язку та захисту інформації;
- надання відеотелефонних електронних комунікаційних послуг на всій території України;
- надання послуг спеціального стільникового зв'язку та мобільного доступу до інформаційних ресурсів;
- здійснення функцій центру довірчих ключів та створення умов на цій основі для обслуговування правовласників об'єктів права інтелектуальної власності в українському сегменті мережі Інтернет;
- послуги з придбання, створення, розробки, введення в експлуатацію, підтримки та супроводження системного і прикладного забезпечення інформаційних систем, баз і банків даних, реєстрів, автоматизованих систем управління і автоматизованих робочих місць, депозитаріїв;
- послуги з програмування, розробка комп'ютерних програм, програмного забезпечення та веб-сайтів, їх впровадження, продаж, розповсюдження та комерційне використання;
- послуги з технічної експлуатації та технічного обслуговування автоматизованих інформаційних та інформаційно-комунікаційних систем органів державної влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій усіх форм власності;
- послуги хостингу та колокейшн;
- послуги технічного адміністратора щодо обробки та зберігання державних інформаційних ресурсів, в тому числі збереження резервних копій державних електронних інформаційних ресурсів на базі Національного центру збереження державних інформаційних ресурсів;
- послуги інформаційної системи Платформи реєстрів з розміщення та адміністрування реєстрів, розгорнутих на Платформі реєстрів на базі НЦ;
- послуги з надання мобільного захищеного доступу до державних інформаційних ресурсів;
- послуги з криптографічного захисту інформації, в тому числі послуги захищеного поштового сервісу та захищеного документообігу;
- здійснення науково-технічної діяльності у сфері електронних комунікацій, інформатизації та інформаційних технологій, у тому числі проведення науково-дослідних, дослідно-конструкторських, проектно-конструкторських, технологічних, проектно-пошукових робіт, створення дослідних зразків або партій науково-технічної продукції, а також інших робіт, пов'язаних з доведенням наукових і науково-технічних знань до практичного застосування;

- участь у практичній реалізації вітчизняних та міжнародних проектів впровадження системної взаємодії електронних баз даних, систем реєстрації тощо.

Підприємство є технічним адміністратором Національного центру і як суб'єкт Національного центру буде здійснювати:

- заходи щодо створення (побудови), модернізації, розвитку, адміністрування та забезпечення функціонування Національного центру;
- розміщувати обладнання в електронній комунікаційній шафі;
- розміщувати обладнання в електронній комунікаційній шафі в загальному залі;
- розміщувати обладнання в електронній комунікаційній шафі в екранованому залі;
- розміщувати обладнання в електронній комунікаційній шафі в окремому екранованому залі;
- забезпечувати доступ до захищених вузлів Інтернету та систем обробки та збереження електронних державних інформаційних ресурсів;
- надавати окремий фізичний сервер в оренду;
- надавати динамічно розподілювані ресурси, які можуть бути оперативно надані користувачу і вивільнені через глобальну та локальні мережі передачі даних;
- використовувати динамічно розподілювані ресурси, які можуть бути оперативно надані користувачу і вивільнені через глобальну та локальні мережі передачі даних, для самостійного управління ресурсами обробки, зберігання, мережами та іншими обчислювальними ресурсами;
- використовувати прикладне програмне забезпечення динамічно розподілюваних ресурсів, які можуть бути оперативно надані користувачу і вивільнені через глобальну та локальні мережі передачі даних;
- використовувати такі технічні та програмні засоби, як операційні системи, системи управління базами даних, програмне забезпечення, засоби створення і тестування програмного забезпечення та/або інформаційних систем;
- забезпечувати функціонування та розвиток єдиних основного та резервного захищених центрів обробки даних (дата-центрів), призначених для обробки державних електронних інформаційних ресурсів, резервного копіювання державних електронних інформаційних ресурсів;
- здійснювати за дорученням Адміністрації Держспецзв'язку інші заходи щодо функціонування Національного центру.

Діяльність Підприємства направлена на задоволення потреб споживачів у сучасних послугах конфіденційного зв'язку високої якості, наданні експертних довірчих послуг та захисту інформаційних ресурсів органів державної влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій різних форм власності з використанням сучасних технологій.

Законом України «Про Національну систему конфіденційного зв'язку» передбачено створення в Україні спеціальної комунікаційної системи



подвійного призначення, в якій за допомогою криптографічних та/або технічних засобів забезпечується обмін інформацією з обмеженим доступом в інтересах органів державної влади та органів місцевого самоврядування, юридичних та фізичних осіб незалежно від форми власності, створюються належні умови для їх взаємодії в мирний час та у разі введення надзвичайного і воєнного стану.

Порядок надання послуг конфіденційного зв'язку органам державної влади та органам місцевого самоврядування, державним підприємствам, установам та організаціям встановлюється Кабінетом Міністрів України відповідно до постанови від 11.10.2002 № 1519 «Про затвердження Порядку надання послуг конфіденційного зв'язку органам державної влади та органам місцевого самоврядування, державним підприємствам, установам та організаціям».

Спеціальна інформаційно-комунікаційна система органів виконавчої влади є складовою Національної системи конфіденційного зв'язку (далі – СІТС НСКЗ), безпосередні функції з надання послуг конфіденційного зв'язку її суб'єктам, організацію заходів із забезпечення функціонування, розвитку, використання та захисту інформації в СІТС НСКЗ виконує ДП «УСС».

Вартість послуг конфіденційного зв'язку в НСКЗ визначається згідно із наказом Адміністрації Держспецзв'язку від 07.08.2013 № 420 «Про затвердження Граничних тарифів на послуги конфіденційного зв'язку», зареєстрованим в Міністерстві юстиції України 03.09.2013 за № 1512/24044.

На сьогодні ДП «УСС» є провідним надавачем послуг конфіденційного зв'язку, у тому числі надання у користування захищених каналів передачі даних, захищеного доступу до Інтернету органам державної влади та органам місцевого самоврядування, державним підприємствам, установам, організаціям, іншим юридичним особам у мережі НСКЗ, а накопичений унікальний досвід з розбудови та забезпечення функціонування захищених мереж, захисту критичних інформаційних ресурсів, адміністрування та технічної підтримки захищених систем загальнодержавного рівня дозволяє ДП «УСС» бути лідером галузі в сфері захисту інформації.

Підприємство забезпечує надання кваліфікованих електронних довірчих послуг формування, перевірки та підтвердження чинності:

- кваліфікованого сертифіката електронного підпису чи печатки;
- кваліфікованої електронної позначки часу.

Робота кваліфікованого надавача електронних довірчих послуг ДП «УСС» забезпечується сучасним програмно-технічним комплексом у складі якого використовуються програмно-апаратні рішення, які забезпечують високий рівень надійності захисту інформації.

Діяльність кваліфікованого надавача електронних довірчих послуг відповідає вимогам законодавства України у сфері електронних довірчих послуг.

ДП «УСС» внесено до довірчого списку Центрального засвідчуваного органу Міністерства цифрової трансформації України, підприємство має всі необхідні для діяльності дозвільні документи.

Підприємство надає послуги колокейшн (хостинг серверів шляхом фізичного розміщення серверів у 19-дюймових та 42-дюймових стійках, на серверному майданчику, що обладнаний системами резервного електроживлення (дизель-генератор), кліматичного контролю, пожежної сигналізації та пожежогасіння, спеціалізованою озброєною охороною та цілодобовим черговим адміністратором.

Комплексна система захисту інформації(далі – КСЗІ) – один з основних напрямків діяльності ДП «УСС». Фахівці підприємства мають тривалий досвід роботи в сфері технічного та криптографічного захисту інформації, досвід проектування та створення КСЗІ в інформаційно-комунікаційних системах різної складності. Окрім того, фахівці ДП «УСС» брали участь у найважливіших проєктах КЗСІ для нашої держави.

Основні етапи робіт при побудові КСЗІ:

- підготовка організаційно-розпорядчої документації;
- обстеження інформаційної інфраструктури Замовника;
- розробка «Плану захисту інформації»;
- розробка «Технічного завдання на створення КСЗІ»;
- розробка «Технічного проєкту на створення КСЗІ»;
- приведення інформаційної інфраструктури у відповідність до «Технічних проєктів на створення КСЗІ»;
- розробка «Експлуатаційної документації на КСЗІ»;
- впровадження та випробування КСЗІ;
- проведення державної експертизи КСЗІ та одержання «Атестата відповідності»;
- підтримка й обслуговування КСЗІ.

За результатами державної експертизи у галузі технічного захисту на комплексну систему захисту інформації захищеного вузла Інтернет доступу Центру безпеки інформації(далі – ЗВІД) ДП «УСС» отримали атестат відповідності. Атестатом підтверджується, що комплексна система ЗВІД відповідає вимогам нормативних документів системи технічного захисту інформації в Україні з функціональним профілем захищеності {КА-2, КВ-1, ЦА-1, ЦВ-1, ЦО-1, ДР-1, ДС-1, ДЗ-1, ДВ-1, НР-2, НИ-2, НЦ-2, НК-1, НО-2, НТ-2, НВ-1} та рівнем гарантій оцінки коректності реалізації функцій захисту Г2.

Атестат відповідності зареєстровано в Адміністрації Держспецзв'язку 09.07.2020 №21662, дійсний до 09.07.2025.

Побудована комплексна система захисту інформації ЗВІД забезпечує надійний захист інформаційних ресурсів від несанкціонованого доступу, зовнішніх атак та впливу деструктивного коду.

ДП «УСС» організовує та проводить тендери та закупівлі та закупівлі за рамковими угодами товарів і послуг (крім поточного ремонту) в інтересах замовників згідно із Законом України «Про публічні закупівлі».

Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24.03.2021№ 233-р «Про визначення державного підприємства “Українські спеціальні системи”

централізованою закупівельною організацією» ДП «УСС» визначено центральною закупівельною організацією.

Згідно з вимогами цього розпорядження централізована закупівельна організація проводить тендери та закупівлі за рамковими угодами товарів, згідно з додатком 1 до розпорядження, в інтересах замовників – міністерств та інших органів виконавчої влади, згідно з додатком 2 до розпорядження, за рахунок коштів державного бюджету, крім випадку, коли ці товари замовник закуповує із застосуванням переговорної процедури закупівлі.

В інтересах інших замовників ДП «УСС» організовує та проводить тендери та закупівлі за рамковою угодою товарів і послуг (крім поточного ремонту) за винагороду в установленому розпорядженням розмірі.

В таблиці 1 розглянемо динаміку основних показників наявності та використання економічного потенціалу ДП «УСС» у 2020 – 2022 роках.

Динаміка основних показників наявності та використання економічного потенціалу ДП «УСС» у 2020 – 2022 роках

Таблиця 1

Напрямок	Найменування показника	Одиниця виміру	роки			Відхилення, % за період, %
			2020	2021	2022	
фінансова діяльність	Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	149 452	185 410	67 300	-55,0%
	Фінансовий результат від операційної діяльності	тис. грн.	1 853	-2 151	-16 631	-997,5%
	Чистий прибуток	тис. грн.	596	-2 262	-3 591	-702,5%
	Рентабельність операційної діяльності	%	1,2	-1,2	-25	-2093,1%
	Рентабельність діяльності	%	0,4	-1,2	-5	-1438,0%
виробнича діяльність	Обсяг реалізованої продукції	тис. грн.	173 916	214 269	80 478	-53,7%
	Питома вага матеріальних витрат у складі операційних витрат	%	1,9	12,0	0,5	-73,5%
інвестиційна діяльність	Капітальні інвестиції, в тому числі	тис. грн.	5 776	139 736	340 885	5801,7%
	Кошти державного бюджету	тис. грн.		134 557	340 706	171,9%
	Власні кошти підприємства	тис. грн.	5 776	5 179	179	-96,9%
розвиток трудового потенціалу підприємства	Середня кількість працівників	осіб	94	106	102	8,5%
	Витрати на оплату праці	тис. грн.	40 926	44 057	32 135	-21,5%
	Середньомісячна заробітна плата працівників	грн.	36 282	34 636	26 254	-27,6%
	Продуктивність праці	тис. грн./особу	1 850,2	2 021,4	789,0	-57,4%
бюджетне фінансування	Бюджетні асигнування (касові видатки)	тис. грн.		142 923	374 713	162,1%

Продовження таблиці						
стан та використання активів	Вартість активів	тис. грн.	153 824	247 754	598 289	288,9%
	Оборотні активи	тис. грн.	52 810	17 354	25 387	-51,9%
	Основні засоби (первісна вартість)	тис. грн.	323 824	334 155	491 306	51,7%
	Рентабельність активів	%	0,4	-0,9	-0,6	-254,9%

Оцінимо фактори внутрішнього фінансового середовища та зафіксуємо їх в матриці сильних та слабких сторін фінансової діяльності підприємства.

**Фактор: політика формування прибутку(наведено в таблиці 2):**

Динаміка показників рентабельності ДП «УСС»

Таблиця 2

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Абсолютне відхилення,%	
				2022/2021	2022/2020
Рентабельність власного капіталу,%	0,7	-2,6	-3,3	-0,8	-4,0
Рентабельність активів,%	0,4	-0,9	-0,6	0,3	-1,0
Рентабельність діяльності,%	0,4	-1,2	-5,3	-4,1	-5,7

У 2020 році підприємство отримало чистий прибуток обсягом 596,0 тис. грн., протягом 2021 – 2022 років підприємство в результаті фінансово-господарської діяльності отримало збитки. Аналіз показників рентабельності свідчить про погіршення рівня прибутковості підприємства, що в свою чергу знижує можливість підприємства по формуванню чистого прибутку. Так, якщо в 2020 році рентабельність діяльності підприємства дорівнювала 0,4%, то в 2022 році – на 100 грн. виручки від реалізації припадає 5,3 грн. чистого збитку.

В цілому динаміка показника є негативною, що відповідає оцінці «-5».

**Фактор: операційний леверидж(наведено в таблиці 3):**

Динаміка ефекту операційного левериджу ДП «УСС»

Таблиця 3

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення,%	
				2022/2021	2022/2020
Валовий прибуток, тис.грн.	23 858,00	14 782,00	334,00	-97,7%	-98,6%
ЕВІТДА, тис.грн.	11 174,00	8 593,00	4 671,00	-45,6%	-58,2%
Ефект операційного левериджу (DOL), %	2,14	1,72	0,07	-95,8%	-96,7%

Сутність операційного левериджу полягає у потенційній можливості підприємства впливати на темпи зміни операційного прибутку шляхом зміни обсягів і структури операційних витрат (постійних і змінних). Розрахункове значення сили впливу операційного важеля показує, на скільки відсотків збільшиться операційний прибуток за зростання виручки від реалізації. Ефект операційного левериджу протягом досліджуваного періоду має позитивне

значення, але чітко виражену тенденцію до зниження, що не дозволяє підприємству нарощувати обсяги операційного прибутку при зміні обсягів діяльності. Це вказує про відсутність запасу фінансової міцності підприємства. Даний фактор відповідає оцінці «-4».

**Фактор: інвестиційна політика підприємства (наведено в таблиці 4)**

Динаміка рівня амортизації ДП «УСС»

Таблиця 4

Показники	2020 рік	2021рік	2022рік	Відхилення,%	
				2022/2021	2022/2020
Сума зносу, тис. грн.	226 627,0	241 996,0	248 329,0	2,6%	9,6%
Первісна вартість основних засобів, тис.грн.	323 824,0	334 155,0	491 306,0	47,0%	51,7%
Коефіцієнт зносу основних засобів,%	69,98	72,42	50,54	-30,2%	-27,8%

Коефіцієнт зносу основних засобів характеризує інвестиційну політику підприємства. Протягом досліджуваного періоду динаміка показника чітко не визначена, але в 2022 році значення коефіцієнта знижується, що вказує на покращення стану основних засобів. Даний фактор відповідає оцінці «+3».

**Фактор: амортизаційна політика підприємства (наведено в таблиці 5)**

Таблиця 5

Показники	2020 рік	2021рік	2022рік	Відхилення,%	
				2022/2021	2022/2020
Сума амортизації	9377	10789	21 370,00	98,1%	127,9%
Первісна вартість ОЗ	323 824,00	334 155,00	491 306,00	47,0%	51,7%
Рівень амортизації	0,03	0,03	0,04	34,7%	50,2%

Рівень амортизаційних відрахувань суттєво не змінюється, що позитивно впливає на формування власних фінансових ресурсів з цього джерела. Але при цьому спостерігається зниження рівня рентабельності, що дає змогу оцінити даний фактор – «+1».

**Фактор: податкова політика підприємства (наведено в таблиці 6)**

Динаміка виплат на користь держави ДП «УСС»

Таблиця 6

Показники, тис. грн.	2020 рік	2021рік	2022рік	Відхилення,%		Питома вага,%		
				2022/ 2021	2022/ 2020	2020	2021	2022
ПДВ	10 900,00	6 482,00	11 177,00	72,4%	2,5%	38,6%	25,7%	46,7%
Податок на прибуток	714,00	458,00	220,00	-52,0%	-69,2%	2,5%	1,8%	0,9%
Відрахування частини чистого прибутку	863,00	420,00		-100,0	-100,0	3,1%	1,7%	0,0%
Податок на доходи фізичних осіб	7 270,00	8 042,00	5 645,00	-29,8%	-22,4%	25,7%	31,9%	23,6%
Військовий збір	607,00	666,00	469,00	-29,6%	-22,7%	2,1%	2,6%	2,0%
ЄСВ	7 873,00	9 128,00	6 372,00	-30,2%	-19,1%	27,9%	36,2%	26,6%

Продовження таблиці								
Земельний податок	36,00	39,00	43,00	10,3%	19,4%	0,1%	0,2%	0,2%
<b>Всього податків</b>	<b>28 263,00</b>	<b>25 235,00</b>	<b>23 926,00</b>	-5,2%	-15,3%	100,0%	100,0%	100,0%
Рівень податкового навантаження, % до ВР	16,25	11,78	29,73					

Протягом досліджуваного періоду спостерігається зниження обсягу податків з 28263,0 тис. грн. до 23926,0 тис. грн. При цьому зростає рівень податкового навантаження з 16,25 % до 29,73%, що є негативним чинником щодо потенціалу формування власних фінансових ресурсів з внутрішніх джерел. Даний фактор відповідає оцінці «-2».

**Фактор: рівень кредитоспроможності підприємства (наведено в таблицях 7 – 9)**

Динаміка показників ділової активності ДП «УСС»

Таблиця 7

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Коефіцієнт оборотності активів	1,0	0,7	0,1
Період обороту активів, днів	370,5	480,9	3200,4
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,8	10,7	2,7
Період обороту оборотних активів, днів	127,2	33,7	135,8
Коефіцієнт оборотності виробничих запасів	9,8	65,3	1,5
Період обороту виробничих запасів, днів	36,6	5,5	246,5
Коефіцієнт дебіторської заборгованості за ТРП	682,4	464,7	57,9
Період обороту дебіторської заборгованості за ТРП, днів	0,5	0,8	6,2
Довжина операційного циклу	37,2	6,3	252,7

Динаміка показників фінансової стійкості ДП «УСС»

Таблиця 8

Показники	Рекомендоване значення	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Коефіцієнт фінансової автономії	$\geq 0,5$	0,58	0,35	0,18
Коефіцієнт фінансування	$\leq 1$	0,73	1,82	4,58
Коефіцієнт заборгованості	$\leq 0,5$	0,42	0,65	0,82
Коефіцієнт довгострокової заборгованості		0,09	0,10	0,02
Коефіцієнт короткострокової заборгованості		0,33	0,55	0,80
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$> 0$	-0,14	-1,63	-4,34

## Якість грошового потоку ДП «УСС»

Таблиця 9

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Чистий грошовий потік, тис. грн.	-49367	-7632	3424
Чистий грошовий потік від операційної діяльності, тис. грн.	-44700	136206	375086
Чистий прибуток, тис. грн.	596	-2262	-3591
Якість чистого грошового потоку	-5,1	1,76	0,65

Протягом досліджуваного періоду спостерігається збільшення довжини операційного циклу, що призводить до зниження ефективності використання власного капіталу. Велике значення для збільшення операційного циклу має зростання тривалості обороту дебіторської заборгованості.

Показники фінансової стійкості не відповідають рекомендованим значенням і мають негативну тенденцію зміни. Спостерігається тенденція до зменшення частки власного капіталу, зниження рівня маневреності власного капіталу. Підприємству бракує фінансових ресурсів, щоб забезпечити йому фінансову автономію.

Коефіцієнт якості чистого грошового потоку вказує, що ситуація має критичний характер. Збиткова діяльність супроводжується розбалансованістю грошових потоків, неефективним управлінням ними, що потребує коригування дій не тільки в сфері управління грошовим обігом, а й в сфері операційної діяльності: пошуку резервів зростання обсягу наданих послуг, оптимізації витрат.

Даний фактор можна оцінити – «-2».

**Фактор: розвиток трудового потенціалу (наведено в таблиці 10)**

## Показники розвитку трудового потенціалу

Таблиця 10

Назва показників	2020	2021	2022	Відхилення,%	
				2022/ 2021	2022/ 2020
Середня кількість працівників	94	106	102	-3,8%	8,5%
Витрати на оплату праці тис. грн.	40 926	44 057	32 135,00	-27,1%	-21,5%
Середньомісячні витрати на оплату одного працівника, грн.	36 282	34 636	26 254	-24,2%	-27,6%
Обсяг робіт (тис. грн.)	173 916,00	214 269,00	80 478,00	-62,4%	-53,7%
Продуктивність праці тис. грн./ос.	1 850,17	2 021,41	789,00	-61,0%	-57,4%

Протягом досліджуваного періоду середня кількість працівників немала чітко вираженої тенденції. У 2022 році середня кількість працівників зменшилась на 4 особи, порівняно з минули роком та зросла на 8 осіб, порівняно з 2020 роком.

Аналогічну динаміку мають витрати на оплату праці. Але при цьому середньомісячні витрати на оплату праці мають чітко виражену тенденцію до зниження. Також в 2022 році спостерігається значне зниження продуктивності праці, порівняно з минулим роком, з 2021,41 тис. грн./ос. до 789 тис. грн./ос.

Даний фактор можна оцінити – «-1».

Підсумовуючи, зазначимо внутрішні негативні чинники, які необхідно усунути для ефективності надання послуг замовникам:

- брак кваліфікованого персоналу в галузі систем управління інформаційною безпекою, для виконання завдань з побудови КСЗІ автоматизованих систем класу 3, а також для виконання завдань відповідно до п.8 постанови Кабінету Міністрів України від 08.02.2021 № 94 «Про реалізацію експериментального проекту щодо функціонування Національного центру резервування державних інформаційних ресурсів»;

- обмежена кількість заходів, що проводяться в Україні, та висока вартість прийняття участі в них не може забезпечити в повній мірі потребу у перепідготовці кадрів (підвищення кваліфікації) на відповідних курсах з урахуванням нових інформаційних загроз та світовий досвід боротьби з ними;

- система управління проектами, в тому числі такими, складовою частиною яких є створення КСЗІ потребує докладання значних зусиль для забезпечення достатнього рівня її функціонування;

- труднощі у забезпеченні повного циклу з проектування та розробки технічної документації для побудови автоматизованих систем, які створюються підприємством для замовників робіт, в тому числі, таких, складовою частиною яких є створення КСЗІ, пов'язані із довготривалим пошуком кваліфікованих спеціалістів;

- обмежені фінансові ресурси підприємства, що ускладнює запровадження інноваційних проектів, зокрема створення належної програмно-технічної бази (полігон, стенд тощо) для випробувань засобів захисту інформації та їх державної експертизи.

- недостатній, у порівнянні з іншими компаніями, рівень оплати праці фахівців, які виконують аналогічні види робіт та послуг, що створює передумови до відтоку кадрів.

Внутрішні чинники, які можуть позитивно впливати на виробничу діяльність:

- наявність відповідних ліцензій на провадження господарської діяльності з надання послуг зв'язку та у галузі технічного захисту інформації;

- наявність значної кількості програмно-технічних засобів обробки інформації та засобів захисту інформації, які використовуються для надання електронних комунікаційних послуг, а також кваліфікованих фахівців, які забезпечують їх адміністрування, що може використовуватися у тестових випробуваннях та експертизах;

- функціонування підрозділу з проектування інформаційно-комунікаційних систем, який, може забезпечувати розробку технічної документації на ці системи, в тому числі, у випадках, коли для них створюється КСЗІ.



## 2.2. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Високопріоритетним напрямом розвитку Підприємства є діяльність у сфері інформаційних технологій, а саме:

- інтеграція у сфері інформаційних технологій, що передбачає створення, розвиток, технічне адміністрування та експлуатацію Національного центру;
- розгортання та супроводження державних електронних реєстрів на базі програмної Платформи;
- розробка, впровадження та супроводження сучасних технічних рішень із застосуванням технологій хмарних обчислень.

Пріоритетними напрямками розвитку на середньострокову перспективу, які матимуть безпосередній вплив на діяльність Підприємства протягом 2023 – 2025 років є діяльність, пов'язана з виконанням заходів технічного адміністратора Національного центру, а також розвиток конфіденційного (спеціального) зв'язку як складової інформаційно-комунікаційної інфраструктури в системі управління державою в умовах мирного часу, кризових ситуацій, що загрожують національній безпеці, особливого періоду або воєнного стану, що передбачає:

- розвиток конфіденційного (спеціального) зв'язку в інтересах системи державного управління, в тому числі із застосуванням комплексів спеціального зв'язку з функцією уніфікованих комунікацій та можливостей мобільного доступу до державних інформаційних ресурсів;
- розширення функціональних можливостей НСКЗ, Національної телекомунікаційної мережі (далі – НТМ) та Національного центру;
- розширення функціональних можливостей інформаційної системи «Програмна платформа для розгортання та супроводження державних електронних реєстрів», збільшення кількості реєстрів;
- розвиток та надання послуг технічного адміністратора Національного центру;
- надання послуг щодо зв'язності всіх об'єктів Національного центру;
- створення резервного Головного комутаційного центру на захищеному майданчику;
- вдосконалення системи кіберзахисту для надання якісних послуг доступу до захищеного інтернету;
- розширення спектру надання послуг з криптографічного захисту інформації, в тому числі послуг захищеної пошти та захищеного документообігу;
- розвиток та надання послуг захищеного відео-конференц зв'язку, в першу чергу в інтересах органів державного управління;
- удосконалення підходів до захисту інформації з урахуванням сучасних ризик-орієнтованих підходів, а саме:
  - ✓ перехід від регулювання створення комплексних систем захисту інформації для електронних публічних сервісів (зокрема реєстрів) до систем управління безпекою інформації та оцінки їх відповідності за міжнародними

стандартами, NIS-директивами, безпековими питаннями регламенту eIDAS щодо електронної ідентифікації;

✓ розширення моделі застосування ризик-орієнтованих механізмів захисту інформації та систем управління безпекою інформації;

✓ продовження розроблення та впровадження криптографічних стандартів, що забезпечить необхідний рівень захисту інформації у перехідний від традиційного до квантового та у постквантовий періоди;

✓ вдосконалення законодавства з питань криптографічного та технічного захисту інформації з обмеженим доступом в інформаційно-комунікаційних системах та на об'єктах інформаційної діяльності, завершення впровадження (розширення номенклатури) технічних рішень, засобів захисту інформації вітчизняного виробництва;

✓ розвиток міжнародного співробітництва та імплементацію кращих світових практик та стандартів;

✓ запровадження альтернативних механізмів моніторингу стану безпеки інформації тощо.

Важливим напрямом діяльності Підприємства є також оптимізація закупівельних процедур для замовників державних закупівель у сфері інформаційних технологій шляхом організації вказаних закупівель Підприємством, як центральною закупівельною організацією.

Підприємство має ситуаційні переваги перед іншими приватними компаніями, що проводять аналогічну діяльність, з точки зору:

• надання потенційними замовниками, пріоритетної переваги, як державному підприємству;

• наявність успішного досвіду створення захищених мереж та систем, надання та захист інформаційних ресурсів, надання послуг з захищеної передачі даних, побудова КСЗІ для великих замовників та для інформаційних систем, призначених для обробки інформації, що є власністю держави.

### **2.3 «SWOT-аналіз»**

Комплексне оцінювання використання економічного потенціалу підприємства дозволяє чітко ідентифікувати основні особливості здійснення фінансової діяльності підприємства, виявити проблемні зони у фінансовому розвитку підприємства, об'єктивно оцінити можливості подальшого фінансового розвитку підприємства з урахуванням факторів внутрішнього та зовнішнього середовища та зафіксувати стартові позиції стратегічних фінансових ініціатив підприємства.

**Матриця сильних та слабких сторін фінансової діяльності підприємства за результатами оцінювання факторів внутрішнього фінансового середовища наведена в таблиці 11**

Таблиця 11

Домінантні сфери та сегменти стратегічного фінансового розвитку підприємства	Сильна позиція		Нейтральна позиція		Слабка позиція	
	Фактор	Оцінка	Фактор	Оцінка	Фактор	Оцінка
<b><i>Стратегія формування фінансових ресурсів підприємства</i></b>						
Потенціал формування власних фінансових ресурсів із внутрішніх джерел	Амортизаційна політика	+1				
	Інвестиційна політика	+3				
					Трудовий потенціал	-1
					Операційний леверидж	-4
			Дивідендна політика	0		
					Політика формування прибутку	-5
					Податкова політика	-2
Потенціал формування власних фінансових ресурсів із зовнішніх джерел			Емісійна політика підприємства	0		
Потенціал формування позикових фінансових ресурсів					Рівень кредитоспроможності	-2
Організаційні фактори	Інформаційний взаємозв'язок підрозділів	+5				
	Гнучкість системи управління	+5				
	Форми контролю	+5				

**Матриця можливостей та загроз, що генеруються факторами зовнішнього фінансового середовища наведена в таблиці 12**

Таблиця 12

Домінантні сфери та сегменти стратегічного фінансового розвитку підприємства	Можливості розвитку		Загрози розвитку	
	Фактор	Оцінка	Фактор	Оцінка
<b>Стратегія формування фінансових ресурсів підприємства</b>				
<i>Фактори зовнішнього фінансового середовища непрямого впливу</i>				
Характер державної підтримки окремих видів економічної діяльності	Забезпечення функціонування державної системи спеціального зв'язку та захисту інформації	+5	Військові дії та впровадження військового стану	-5
	Розвиток і модернізація державної системи спеціального зв'язку та захисту інформації	+5	Зниження бюджетних призначень та затверджених кошторисних асигнувань	-3
	Інвестиційна привабливість галузі	+4	Обтяжлива система звітності	-4
Система оподаткування			Значні ставки податків	-3
<i>Фактори зовнішнього фінансового середовища прямого впливу</i>				
Характеристика економіки країни	Бюджетне фінансування	+5	Нестабільність курсу долара	-5
			Зниження купівельної спроможності населення	-5
			Підвищення цін на сировину	-5
			Підвищення цін на енергоресурси	-5
			Значні витрати, що призводять до значної собівартості	-4
Кон'юнктура ринку збуту	Якість зв'язку	+4	Під окупацією значна частини території України	-5
	Попит на послуги конфіденційного зв'язку	+3	Зовнішня реклама	-3
	Імідж на ринку	+5	Карантинні обмеження	-4
	Сучасні технології виробництва	+4	Рівень оплати фахівців, які виконують аналогічні роботи	-5
	Конкурентоздатна цінова політика	+5		
	Налагоджена збутова мережа	+3		
	Конкуренція	+4		
Кредитна політика комерційних банків	Різноманітні види кредитів	+3	Не своєчасне повернення кредитів	-5

**Узагальнена модель стратегічної фінансової позиції стратегічного фінансового розвитку наведена в таблиці 13**

Таблиця 13

Сильна внутрішня позиція	Нейтральна внутрішня позиція	Слабка внутрішня позиція	Сприятливі зовнішні можливості	Зовнішні загрози
<i>Стратегія формування фінансових ресурсів підприємства</i>				
Інвестиційна політика	Емісійна політика підприємства	Трудовий потенціал	Забезпечення функціонування державної системи спеціального зв'язку та захисту інформації	Військові дії та впровадження військового стану
Амортизаційна політика	Дивідендна політика	Операційний леверидж	Розвиток і модернізація державної системи спеціального зв'язку та захисту інформації	Зниження бюджетних призначень та затверджених кошторисних асигнувань
Інформаційний взаємозв'язок підрозділів		Політика формування прибутку	Інвестиційна привабливість галузі	Обтяжлива система звітності
Гнучкість системи управління		Рівень кредитоспроможності	Якість зв'язку	Нестабільність курсу долара
Форми контролю		Податкова політика	Попит на послуги конфіденційного зв'язку	Зниження купівельної спроможності населення
			Імідж на ринку	Підвищення цін на сировину
			Сучасні технології виробництва	Підвищення цін на енергоресурси
			Конкурентоздатна цінова політика	Значні витрати, що призводять до значної собівартості
			Налагоджена збутова мережа	Під окупацією значна частини території України
			Бюджетне фінансування	Зовнішня реклама
			Конкуренція	Карантинні обмеження
			Різноманітні види кредитів	Не своєчасне повернення кредитів
				Рівень оплати фахівців, які виконують аналогічні роботи

Таким чином, загальна оцінка стратегічної фінансової позиції по домінантній сфері стратегічного фінансового розвитку «Стратегія формування фінансових ресурсів підприємства» дорівнює «-б».

В ході роботи було загалом оцінено 37 факторів:

- 17 позитивних факторів, сумарна кількість балів яких склала 69 балів;
- 18 негативних фактори, сумарна кількість балів яких склала -75 бали;
- 2 нейтральний фактор.

Матриця можливостей стратегічних напрямів фінансового розвитку підприємства наведена в таблиці 14.

Таблиця 14

		Внутрішня фінансова можливість підприємства		
		Сильна	Нейтральна	Слабка
Потенціал розвитку, що генерується факторами зовнішнього фінансового середовища	Сприятливі умови	Сила та можливість (90-80 балів)	Стабільність та можливість (80-60 балів)	Слабкість та можливість (60-40 балів)
	Загрози	Сила та Загрози (40-20 балів)	Стабільність та загрози (20- 0 балів)	Слабкість та загрози (0 до -75 балів)

Отже, підприємство можна віднести до стратегічного напрямку фінансового розвитку підприємства «Слабкість та загрози». Така ситуація обумовлює здійснення підприємством захисної стратегії фінансового розвитку, спрямованої на подолання несприятливих факторів зовнішнього фінансового середовища.

Підприємству варто спрямувати зусилля на забезпечення фінансової стабілізації в процесі виходу із кризи його операційної діяльності, пов'язаної зі скороченням обсягів реалізації продукції.

### РОЗДІЛ 3. МІСІЯ ПІДПРИЄМСТВА

Місія підприємства: надання сучасних якісних послуг в Україні в галузі захищених обробки, передачі та зберігання інформації, надання надійного та безперервного захищеного зв'язку, захищених інформаційних ресурсів органам державної влади, підприємствам та установам України.

ДП «УСС» вбачає свою місію в тому, щоб бути лідером на ринку послуг конфіденційного зв'язку України та забезпечити:

- розвиток та функціонування НСКЗ на стабільно високому рівні та з належним рівнем кіберзахисту;
- задоволення потреб підприємств, установ, організацій, а також громадян України в послугах конфіденційного зв'язку високої якості та захисту інформації;
- досягнення високих фінансових результатів діяльності Підприємства;
- створення та застосування сучасних технологій з метою захисту інформаційних ресурсів;

- надання послуг з обробки, розміщення та збереження державних інформаційних ресурсів, в тому числі їх резервних копій;
- надання послуг в розміщенні та адмініструванні реєстрів на базі інформаційної системи «Програмна платформа для розгортання та супроводження державних електронних реєстрів»;
- комплексне надання усіх видів послуг у галузі ТЗІ та побудови і оцінки ефективності системи управління інформаційною безпекою;
- проведення державних експертиз, як організатор експертизи, який підпорядкований Адміністрації Держспецзв'язку;
- надання послуг електронного цифрового підпису в усі соціальні сфери суспільства з використанням сучасних криптографічних технологій України та світового досвіду;
- надання послуг спеціального стільникового зв'язку на якісно новому для України рівні, в тому числі послуг захищеної пошти та захищеного документообігу;
- впровадження в Україні систем управління інформаційною безпекою у відповідності до міжнародних стандартів перевірених часом та визнаних світовим суспільством;
- забезпечення інноваційного лідерства в розробці та побудові систем захисту інформації;
- зміцнення довіри споживачів до якості наших товарів та послуг.

В даний час існують дві взаємно протилежні групи чинників, що визначають роль та місце ДП «УСС» в предметній галузі.

З одного боку, попит в послугах захищеного зв'язку та надання захищених інформаційних ресурсів в Україні стрімко збільшується, що обумовлено як розширенням кіберпростору, так і зростаючими загрозами в ньому, пов'язаними зі шкідливою активністю, ростом кіберзлочинності, гібридними кібервійнами та кіберагресіями на міждержавному рівні.

З іншого боку, за наявних економічних умов для державних підприємств, які суттєво обмежують можливості їх розвитку та модернізації за сучасними стандартами, які постійно зростають та потребують значних фінансових вкладень, ДП «УСС» значно відстає за матеріально-технічною базою, технологічними можливостями та професійними навиками від загальносвітового рівня та не може забезпечити в повній мірі зростаючі потреби споживачів в сучасних та якісних послугах.

Матеріальна база, в тому числі, велика частина спеціального обладнання ДП «УСС» є застарілою та такою, що повністю вичерпала свій технічний ресурс; інженерна інфраструктура підприємства майже не оновлювалась протягом 2006 – 2016 років та не забезпечує зростаючих навантажень; наявні технічні засоби потребують щонайшвидшої реновації за сучасними стандартами.

Водночас, в ДП «УСС» накопичено значний та унікальний в умовах України досвід з розбудови та підтримки захищених мереж, захисту критичних інформаційних ресурсів, адміністрування та технічної підтримки захищених

систем загальнодержавного рівня. ДП «УСС» володіє значним кадровим потенціалом, має в своєму складі висококваліфікованих спеціалістів в галузі захищеного зв'язку, технічного та криптографічного захисту інформації, з забезпечення функціонування інформаційних ресурсів, що потребують захисту, в складних умовах підвищеної шкідливої кіберактивності та кіберзагроз.

## **РОЗДІЛ 4. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ, ЦІЛІ, ЗАВДАННЯ ТА КЛЮЧОВІ ІНДИКАТОРИ**

### **4.1. Стратегічні напрями**

Стратегічне планування є важливим аспектом у діяльності Підприємства, оскільки від нього залежить його майбутнє положення серед конкурентів. Відсутність стратегічних орієнтирів – одна з основних загроз, яка може ускладнити розвиток бізнесу успішних компаній.

Фінансова стратегія – один з найважливіших видів функціональної стратегії підприємства, що забезпечує основні напрями фінансових відносин шляхом формування довгострокових фінансових цілей, вибору найбільш ефективних шляхів їх досягнення та використання фінансових ресурсів при зміні умов зовнішнього середовища.

Стратегічний план ДП «УСС» базується на домінуючій сфері «Стратегія формування фінансових ресурсів підприємства». Основною стратегічною метою фінансової діяльності ДП «УСС» є максимізація зростання чистого грошового потоку підприємства.

Грошовий потік Підприємства являє собою сукупність розподілених у часі надходжень та витрат грошових коштів, що генеруються його господарською діяльністю, рух, яких пов'язаний із факторами часу, ризику та ліквідності.

Наявність на Підприємстві обігових коштів у достатній мірі є запорукою нарощення активів, підвищення рівня рентабельності, ліквідності і, як результат, забезпечення фінансової рівноваги і платоспроможності.

Збільшення чистого грошового потоку забезпечує підвищення темпів економічного розвитку підприємства на принципах самофінансування, знижує залежність його розвитку від зовнішніх джерел фінансування, забезпечує приріст ринкової вартості підприємства.

Підвищення суми чистого грошового потоку підприємства може бути забезпечене за рахунок зниження суми постійних витрат та рівня змінних витрат; здійснення ефективної податкової та цінової політики; використання методу прискореної амортизації основних засобів та скорочення періоду амортизації використовуваних підприємством нематеріальних активів.

Результати оптимізації грошових потоків підприємства отримують своє відображення в системі планів формування та використання грошових коштів.

### **4.2. Стратегічні цілі**

ДП «УСС» створювалось як провідна установа із забезпечення захищеного конфіденційного зв'язку в Україні, розбудови, розвитку та обслуговування



НСКЗ, надання захищених інформаційних ресурсів у складі НСКЗ органам державного управління, підприємствам та установам України.

Для забезпечення досягнення виконання показників стратегічного планування по домінантній сфері «Стратегія формування фінансових ресурсів підприємства» **стратегічними цілями ДП «УСС» є:**

- розвиток та розширення спеціалізованих послуг, які надає ДП «УСС», зокрема, в галузі захищеного зв'язку та надання захищених інформаційних ресурсів в Україні, технічного захисту інформації, побудови систем управління інформаційною безпекою на базі сучасних міжнародних (ISO 27001) та галузевих стандартів, надання електронних довірчих послуг та інше;

- підвищення якості послуг, що надаються, за рахунок запровадження новітніх технологічних розробок відповідно до сучасних вимог та викликів;

- забезпечення нормативної відповідності наявних ресурсів вимогам законодавчої та нормативної бази в галузі технічного та криптографічного захисту інформації;

- забезпечення умов з використання ресурсів ДП «УСС» в якості технічної бази для побудови загальнодержавних систем інформаційної взаємодії відомчих інформаційних ресурсів, що потребують захисту як інформація з обмеженим доступом;

- підвищення ефективності використання наявних кадрових ресурсів. Забезпечення відповідних умов праці, комплектації особового складу високопрофесійними спеціалістами, здійснення систематичних заходів направлених на підвищення кваліфікації та проведення навчання персоналу роботі з сучасним обладнанням та спецустаткуванням.

- модернізацію головного комутаційного центру спеціальної інформаційно-телекомунікаційної системи органів виконавчої влади;

- впровадження обладнання комплексів спеціального зв'язку «Гарант-ПЛТ» та додаткового сервісу захищеної електронної пошти;

- впровадження системи електронного документообігу з грифом «таємно» (на НСКЗ буде накладено систему засекреченого зв'язку).

- надання захищених «хмарних» послуг з метою зберігання державних інформаційних ресурсів з обмеженим доступом Враховуючи постійно зростаючий запит на послугу зберігання державних інформаційних ресурсів з обмеженим доступом, опрацьовується питання організації вказаної послуги з використанням можливостей приватних Українських операторів хмарних послуг. Так, наприклад, можливе співробітництво з розміщення обладнання оператора хмарних послуг в одному з державних центрів обробки даних. Для реалізації цього направлення вирішуються організаційно-технічні питання ( в тому числі, для створення комплексної системи захисту «хмари»), а також необхідно прийняти відповідні нормативно-законодавчі акти. В результаті таких заходів, може бути побудовано та узаконено «хмарне» середовище для зберігання державних інформаційних ресурсів з обмеженим доступом не вище «для службового користування» або і вище.

- підвищення рівня кіберзахисту державних інформаційних ресурсів. На ринку надавачів послуг кіберзахисту є такі, які володіють унікальними технологіями та в співпраці з державними органами можуть посилити рівень кіберзахисту державних інформаційних ресурсів. Так, наприклад, компанія «Хайлоад» використовує комплексний захист від DDoS-атак для операторів зв'язку, online ресурсів, Web-сервісів, а також високонавантажених проектів. Ключовою відмінністю роботи системи очистки трафіку є можливість здійснення фільтрації на рівні OSI L7 з мінімальною затримкою та високою ефективністю для нейтралізації атак будь-якої інтенсивності;

- формування в ДП "УСС" команди для розробки та підтримки реєстрів, що розгортаються на базі інформаційної системи «Програмна платформа для розгортання та супроводження державних електронних реєстрів». Забезпечення проведення навчання персоналу користувачів Платформи, їх подальшої сертифікації для можливості формування власних команд розробки та підтримки.

### 4.3. Завдання

Основні стратегічні завдання полягають в наступному:

- надання послуг з захищеної передачі, обробки, зберігання інформації відповідно до нормативно-законодавчих вимог та найбільш сучасних міжнародних стандартів, зокрема, ISO27001;

- надання послуг з захищеної передачі даних швидкісними каналами конфіденційного зв'язку; підвищення пропускної здатності Центру технічного управління НСКЗ до 10-40 Гбіт/с; підвищення пропускної здатності захищених каналів НСКЗ до 1 Гбіт/с; забезпечення захищеного Інтернет доступу користувачам НСКЗ з пропускною здатністю 10-40 Гбіт/с;

- надання мультимедійних послуг, у тому числі відеоконференцзв'язку шляхом впровадження комплексів спеціального зв'язку з функцією уніфікованих комунікацій;

- побудова комплексних систем захисту інформації та систем управління інформаційною безпекою:

- системна інтеграція в галузі побудови центрів сертифікації ключів;

- розширені послуги захищеного вузла Інтернет-доступу, в тому числі, сучасні засоби захисту веб-сайтів, поштових серверів та інших інформаційних ресурсів замовників;

- створення спеціальних інформаційно-комунікаційних систем, відомих комунікаційних мереж замовників у складі НСКЗ;

- удосконалення та розширення надання кваліфікованих електронних довірчих послуг, в тому числі:

- ✓ запровадження та підтримка міжнародних алгоритмів криптографічного захисту інформації (алгоритми ЕДП RSA, ECDSA тощо);

- ✓ підвищення продуктивності та відмовостійкості програмно-технічного комплексу Кваліфікованого надавача електронних довірчих послуг;

✓ запровадження віддаленого формування користувачами електронного підпису та направлено шифрування даних із зберіганням особистих ключів користувачів у мережному криптомодулі («хмарна платформа»);

✓ запровадження віддаленого формування користувачами електронного підпису та направлено шифрування даних із зберіганням особистих ключів користувачів у смарт-пристроях (смартфонах або планшетах) чи на носіях ключової інформації, які підключаються до смарт-пристроїв;

✓ модернізація КСЗІ ІТС КНЕДП/сертифікація на відповідність стандарту ISO/IES 27001:2013;

✓ подальше розгортання відокремлених пунктів реєстрації електронних довірчих послуг;

✓ надання ЕДП відповідно до вимог Закону України «Про електронні довірчі послуги».

• розробка нових засобів захищеного рухомого зв'язку, надання послуг спеціального стільникового зв'язку;

• захищений колокейшн;

• надання послуг з усіх видів інформаційних технологій аутсорсингу;

• екранований колокейшн;

• проведення аудиту інформаційної безпеки інформаційних систем та інформаційно-комунікаційних систем. Проведення державної експертизи в сфері захисту інформації;

• впровадження систем управління інформаційною безпекою (далі – СУІБ);

• проведення дослідно-конструкторських робіт в галузі інформаційної безпеки та кіберзахисту.

### Стратегічні дії

Таблиця 15

Стратегічні цілі /задачі	Період реалізації	Результат (індикатор)
Надання послуг із захищеної передачі, обробки, зберігання інформації відповідно до нормативно-законодавчих вимог та найбільш сучасних міжнародних стандартів, зокрема, ISO27001	постійно	Забезпечення надійності, безперервності та захищеності передачі, обробки, зберігання інформації
Надання послуг Національного центру резервування державних інформаційних ресурсів, в тому числі послуг «Програмної платформи для розгортання та супроводження державних електронних реєстрів»	постійно	Забезпечення надійності, безперервності та захищеності передачі, обробки, зберігання інформації
Надання послуг хостингу та колокейшн	постійно	Забезпечення надійності, безперервності та захищеності передачі, обробки, зберігання інформації
Надання послуг захищеного доступу до Інтернет	постійно	Забезпечення надійності, безперервності та захищеності передачі, обробки, зберігання інформації

## Продовження таблиці 15

Надання послуг мобільного захищеного доступу до державних інформаційних ресурсів;	постійно	Забезпечення надійності, безперервності та захищеності передачі, обробки, зберігання інформації
Надання послуг захищеної електронної пошти та захищеного електронного документообігу	постійно	Забезпечення надійності, безперервності та захищеності передачі, обробки, зберігання інформації
Підвищення кваліфікації персоналу	постійно	Посвідчення, сертифікат
Захищений колокейшн, екранований колокейшн	постійно	Забезпечення надійності та захищеності
Розробка робочого проекту для впровадження модернізації ГКЦ СІТС НСКЗ органів виконавчої влади	2023	Можливість впровадження модернізації ГКЦ СІТС НСКЗ органів виконавчої влади
<b>Послуги в галузі створення КСЗІ</b>		
Проектування та створення комплексних систем захисту інформації класів 1,2,3 усіх рівнів конфіденційності, у тому числі із застосуванням хмарних технологій;	постійно	Результати робіт та наданих послуг
Підвищення кваліфікації персоналу	постійно	Посвідчення, сертифікат
Проведення оцінки відповідності (державних експертиз) комплексних систем захисту інформації автоматизованих систем класів 1, 2, 3 усіх рівнів конфіденційності, у тому числі із застосуванням хмарних технологій;	постійно	Експертні висновки, атестати відповідності, декларації про готовність
Проведення експертизи засобів захисту інформації	За запитом	Експертні висновки
Підвищення кваліфікації персоналу	постійно	Сертифікат, посвідчення
<b>Надання послуг з впровадження системи управління інформаційною безпекою на основі стандарту ISO 27001 (СУІБ)</b>		
Підвищення кваліфікації персоналу	постійно	Сертифікат, посвідчення
Оцінка відповідності (аудит) СУІБ		
Отримання належної підготовки персоналу	2023-2025	Сертифікат
Підвищення кваліфікації персоналу	постійно	Сертифікат, посвідчення
Стати партнером міжнародної професійної асоціації ISACA в сфері надання послуг з проведення аудиту та впровадження систем управління інформаційною безпекою	2023 рік	Сертифікат
Впровадження системи управління проектами	2023 рік	Сертифікат
Впровадження системи електронного документообігу та електронного архіву документів ДП «УСС»	2023 рік	Сертифікат

## Продовження таблиці 15

Надання ЕДП		
Удосконалення технологічного, технічного та організаційно-розпорядчого забезпечення надання ЕДП	2023-2024 роки	Впровадження міжнародних корневих сертифікатів, підвищення продуктивності та відмовостійкості ПТК КНЕДП, запровадження захищеного «хмарного» зберігання електронних ключів, модернізація КСЗІ ІТС КНЕДП/сертифікація на відповідність стандарту ISO/IES27001:2013
Подальше розгортання відокремлених пунктів реєстрації ЕДП	постійно	Створення нових відокремлених пунктів реєстрації у відповідності до вимог КСЗІ ІТС КНЕДП ДП «УСС»
Надання ЕДП відповідно до вимог Закону України «Про електронні довірчі послуги»	постійно	Формування та обслуговування сертифікатів відкритих ключів користувачів

#### 4.4. Ключові індикатори

Стратегічний план ДП «УСС» базується на доміантній сфері «Стратегія формування фінансових ресурсів підприємства».

Головним орієнтиром розроблення стратегічних рішень по доміантній сфері стратегічного фінансового розвитку «Стратегія формування фінансових ресурсів підприємства» являється створення потенціалу формування фінансових ресурсів, що адекватний потребам його стратегічного розвитку.

Основною стратегічною метою фінансової діяльності ДП «УСС» є максимізація зростання чистого грошового потоку Підприємства.

Для кожної стратегічної цілі вкажемо результати, очікувані в разі досягнення поставлених цілей і реалізації завдань стратегічного плану розвитку підприємства, а також ключові показники діяльності підприємства, за якими оцінюється його діяльність (наведено в таблицях 16 – 17)

## Система основних та допоміжних стратегічних цілей

Таблиця 16

<i>Домінантна сфера</i>	<i>Основна стратегічна фінансова мета</i>	<i>Допоміжні стратегічні фінансові цілі</i>	<i>Допоміжні цільові стратегічні нормативи</i>
<b>Стратегія формування фінансових ресурсів підприємства</b>	Максимізація зростання чистого грошового потоку підприємства	Зростання суми чистого прибутку	Темп зростання чистого прибутку (+27,6%)
		Мінімізація вартості залучення капіталу із зовнішніх джерел	Збільшення чистого грошового потоку від операційної діяльності (+30%)
		Оптимізація рівня собівартості реалізованої продукції	Цільовий рівень собівартості (70850,0 тис. грн.)
		Податкова оптимізація	Оптимізація рівня податкового навантаження (32%)
		Скорочення тривалості операційного циклу	Скорочення тривалості операційного циклу
		Зростання доходу від реалізації	Цільовий рівень доходу від реалізації (95100 тис. грн.)
		Бюджетне фінансування по державним програмам	Збільшення обсягів бюджетного фінансування

## Стратегічні фінансові цілі, завдання та показники результатів їх виконання ДП «УСС» протягом 2020 – 2025 років

Таблиця 17

№п/п	Найменування стратегічного напрямку, фінансових цілей та завдань	Одиниця виміру	Джерело інформації	Базовий період			Плановий період		
				2 020р.	2 021р.	2 022р.	2 023р.	2 024р.	2 025р.
<b>1.</b>	<b>Стратегія формування фінансових ресурсів підприємства</b>								
1.1	Максимізація зростання чистого грошового потоку підприємства								
1.1.1	Зростання суми чистого прибутку	тис. грн.	фін.план на 2023 р	596	-2 262	-3 591	615	655	695
1.1.2	Оптимізація рівня податкового навантаження	%	фін.план на 2023 р	16	12	30	30	32	32
1.1.3	Цільовий рівень собівартості	тис. грн.	фін.план на 2023 р	125 594	170 628	66 966	62 603	61 090	64 145
1.1.4	Цільовий рівень чистого доходу від реалізації	тис. грн.	фін.план на 2023 р	149 452	185 410	67 300	78 000	82 000	86 100
1.1.5	Цільовий рівень валового прибутку	тис. грн.	фін.план на 2023 р	23 858	14 782	334	15 397	20 910	21 955

## РОЗДІЛ 5. РЕСУРСИ

### *Кадрові ресурси*

Для забезпечення надання комплексу послуг, визначених стратегічними завданнями підприємство додатково до наявних ресурсів потребує:

- належно підготовлених фахівців для побудови КСЗІ у АС класу «3» та виконання завдань відповідно до п.8 постанови Кабінету Міністрів України від 08.02.2021 № 94 «Про реалізацію експериментального проекту щодо функціонування Національного центру резервування державних інформаційних ресурсів»;

- фахівців відділу ТЗІ (або фахівців з підрозділу ІТ, які залучаються на час виконання робіт), які мають належну підготовку з адміністрування засобів захисту інформації мережевого обладнання;

- фахівців з рівнем підготовки «Впровадження вимог PCI DSS» «впровадження ISO 27001», «з організації системи управління інформаційною безпекою на основі стандарту ISO 27001» - для впровадження СУІБ;

- фахівців з рівнем підготовки «Аудитор ISO 27001:2013», «CobiT: Управління та аудит інформаційних систем», «Аудит інформаційних систем на відповідність стандарту PCI DSS» - для аудиту СУІБ.

- фахівці-програмісти, фахівці з кібербезпеки;

- фахівці по «хмарним технологіям» GoogleCloud, Workspace, AWS (AmazonWebServices);

- фахівці для створення реєстрів (бізнес-аналітик, дата-розробник (DBA middle), Лоу-код розробник (JavaSoftwareengineer, midle);

Доступність ресурсів:

щодо кваліфікації – залежить від політики оплати праці;

щодо навчання та перепідготовки:

- суб'єкти, які можуть надати такі послуги, на ринку праці, присутні;

- залежить від рішення керівника щодо навчання та перепідготовки;

- витрати на програмно-технічне забезпечення полігону (тестових робочих місць) для проведення випробувань (експертиз) засобів захисту інформації;

- витрати на перепідготовку (підвищення кваліфікації) персоналу: підвищення кваліфікації в галузі ТЗІ, впровадження та аудит СУІБ.

### *Матеріальні та технологічні ресурси*

Згідно Статуту ДП «УСС» джерелами формування майна Підприємства є:

- майно, передане йому на баланс;

- кошти, доходи та інше майно, одержані від реалізації продукції, товарів, робіт і послуг, інших видів господарської діяльності Підприємства;

- доходи від цінних паперів;

- кредити банків та інших кредиторів;

- капітальні вкладення та інші дотації з бюджетів, безоплатні та благодійні внески;

- майно, придбане в інших суб'єктів господарювання, організацій та громадян у встановленому законодавством України порядку;

- інші джерела, не заборонені законодавством.



## **РОЗДІЛ 6. ПОТЕНЦІЙНІ РИЗИКИ ТА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ**

В динаміці здійснення господарської діяльності в 2023 – 2025 роках підприємством заплановано зростання показника фінансового результату до оподаткування та показнику чистого прибутку, що призведе до планового збільшення нарахування та сплати податку на прибуток підприємства та частини чистого прибутку державними унітарними підприємствами та їх об'єднаннями до державного бюджету України в ці роки, що позитивно вплине на формування дохідної частини бюджету.

Однак, в діяльності підприємства присутні фактори, що можуть негативно вплинути на його діяльність та призвести до виникнення фіскальних ризиків, а саме:

- неналежне виконання контрагентами ДП «УСС» (бюджетні установи) умов укладених договорів (як в частині поточних розрахунків, так і в частині погашення дебіторської заборгованості минулих періодів);

- зниження курсу гривні, оскільки закупівля окремого обладнання відбувається в іноземній валюті;

- можливе подальше падіння української та світової економіки, у тому числі у зв'язку з військовою агресією російської федерації проти України.

Згідно з інформацією про фінансово-економічну діяльність суб'єктів господарювання державного сектору економіки, яка міститься у Додатку 1 до Методики оцінювання фіскальних ризиків, пов'язаних з діяльністю суб'єктів господарювання державного сектору економіки, затвердженою постановою Кабінету Міністрів України від 11.01.2018 № 7, ДП «УСС» за результатами діяльності в 2023 – 2025 роках має перейти з 1 го (дуже високого ризику) на 2-й ранг ризику, що свідчить про високий рівень ризику, який встановлюється у разі, коли суб'єкт господарювання має високе боргове навантаження.

Протягом наступних звітних періодів для забезпечення прибутковості та виконання планових показників чистого фінансового результату на 2023 – 2025 роки Підприємство має за мету нарощувати обсяги наданих послуг за рахунок активної участі в закупівлях та залучення нових користувачів.

## **РОЗДІЛ 7. КЛЮЧОВІ ПОКАЗНИКИ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ**

Враховуючи мету діяльності Підприємства, аналізуючи його фактичний фінансовий стан та враховуючи стратегічні завдання щодо діяльності та розвитку підприємства, беручи до уваги наслідки обмежень через коронавірус SARS-CoV-2 протягом 2020 – 2021 років, повномасштабне вторгнення російської федерації на територію України 24.02.2022 та, як наслідок, запровадження військового стану, підприємством було розроблено прогнозний план роботи ДП «УСС» на середньострокову перспективу (2023 – 2025 роки).

**Планові основні фінансові показники діяльності ДП «УСС»  
на середньострокову перспективу (3 роки) наведені в таблиці 18**

Таблиця 18

тис. грн.

Найменування показника	Фактичні дані 2022 рік	Інформація згідно із стратегічним планом розвитку		
		Плановий 2023 рік	Плановий 2024 рік	Плановий 2025 рік
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	67 300,0	78 000,0	82 000,0	86 100,0
Валовий прибуток/збиток	334,0	15 397,0	20 910,0	21 955,0
Чистий фінансовий результат (прибуток)	-3591	615	655	695

Слід зазначити, що в процесі формування фінансових результатів на середньострокову перспективу діяльності підприємства спостерігається поступове зростання планового показника чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) з 67 300,0 тис. грн. в 2022 році до 86100,0 тис. грн. в 2025 році, що в середньостроковій перспективі має 28% росту.

В 2023 році планується отримати обсяг чистого доходу (78000 тис. грн.) за напрямами:

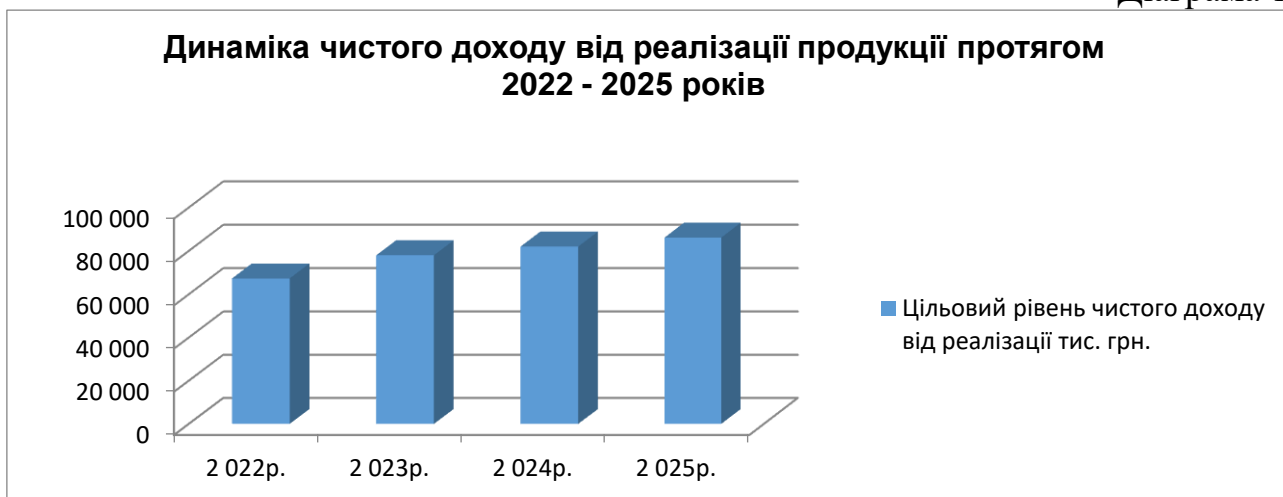
- надання послуг в системі НСКЗ – 68 000,0 тис. грн.;
- надання послуг хостингу та колокейшн – 9 000,0 тис. грн.;
- доходи від діяльності пов'язаної з виконанням заходів технічного адміністратора НЦ – 500,0 тис. грн. (прогнозований економічний ефект від отриманих у 2022 році інвестицій на закупівлю обладнання для створення, модернізації, розвитку Національного центру та завершеної у 2022 році модернізації інформаційної системи «Програмна платформа для розгортання та супроводження державних електронних реєстрів»).

- доходи від діяльності ЦЗО – 500,0 тис. грн. (позитивний вплив на фінансовий результат підприємства від фінансування видатків на діяльність ЦЗО).

Згідно з основними прогнозними макроекономічними показниками економічного і соціального розвитку України на 2022 – 2024 роки, на 2024 рік встановлено індекс споживчих цін у розмірі – 105,0%, який врахований при плануванні обсягу чистого доходу від реалізації продукції на 2024-2025 роки.

Динаміка чистого доходу від реалізації протягом 2022 – 2025 років наведена в діаграмі 1.

Діаграма 1

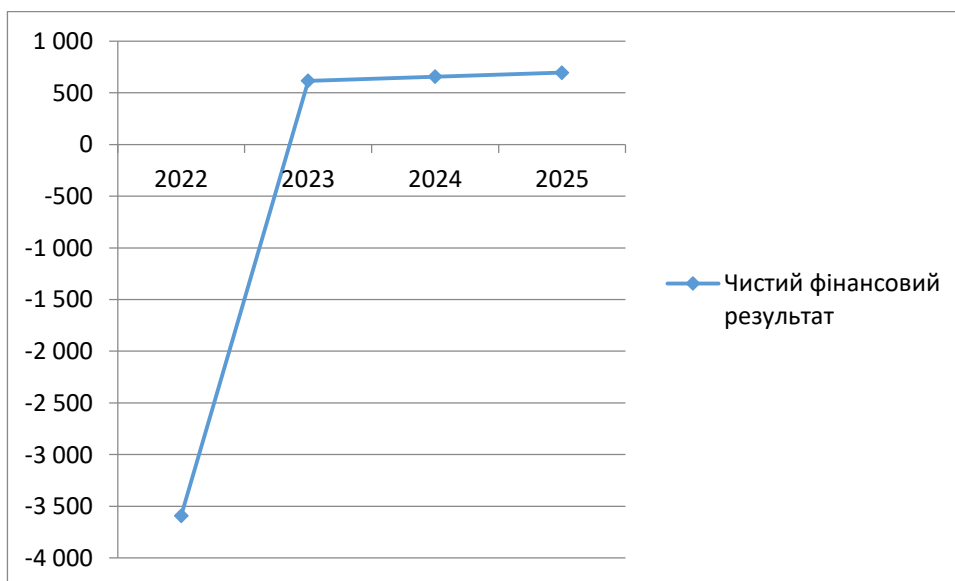


Крім того, слід зазначити, що у середньостроковій перспективі заплановано збільшення інших фінансових показників діяльності підприємства. Так, протягом 2022 – 2025 років заплановано збільшення показника валового прибутку підприємства з 334,0 тис. грн. до 21 955,0 тис. грн., що більше на 21621,0 тис. грн.

Крім того, зміна показника чистого фінансового результату в середньостроковій перспективі заплановано на рівні від збитку в 3591 тис. грн. у 2022 році до чистого прибутку 695,0 тис. грн. у 2025 році. Основною причиною чого є оптимізація витрат підприємства, впровадження ефективної організаційної структури підприємства та ефективна управлінська політика.

Динаміка чистого фінансового результату протягом 2022 – 2025 років наведена в діаграмі 2.

Діаграма 2



З метою конкретизації діяльності підприємства на середньострокову перспективу (2023 – 2025 роки) наведемо в таблиці 19 показники, від яких

безпосередньо залежить ефективність діяльності ДП «УСС», а також ефективність управління Підприємством.

**ДИНАМІКА**  
**основних показників наявності та використання економічного потенціалу**  
**ДП «УСС» у 2021 - 2025 роках**

Таблиця 19

№	Напрямок діяльності	Найменування показника	Одиниця виміру	Факт 2021 року	Факт 2022 року	План 2023 року	Прогноз 2024 року	Прогноз 2025 року
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Фінансова діяльність	1.1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн	185 410	67 300	78 000	82 000	86 100
		1.2. Валовий прибуток	тис. грн	14 782	334	15 397	20 910	21 955
		1.3. Чистий фінансовий результат	тис. грн	-2 262	-3 591	615	655	695
		1.4. Валова рентабельність	%	7,97	0,50	19,74	25,50	25,50
		1.5. Рентабельність діяльності	%	-1,22	-5,34	0,79	0,80	0,81
2	Маркетингова діяльність	2.1. Обсяг реалізованої продукції на вітчизняному ринку	тис. грн	214 269	80 478	93 600	98 400	103320
		2.2. Виручка від реалізації продукції на експорт	тис. грн	-	-	-	-	-
3	Виробнича діяльність	3.1 Рівень використання виробничих потужностей	%	95	68	79	84	89
4	Інвестиційна інноваційна діяльність	4.1. Капітальні інвестиції усього, у тому числі за джерелами фінансування:	тис. грн	139 736	340885	139 307	189500	21000
		4.1.1 Кошти державного бюджету	тис. грн	134 557	340706	137 388	189000	
		4.1.2 Власні кошти підприємства	тис. грн	5 179	179	1 919	500	21000
		4.1.3 Залучені кошти	тис. грн	-	-	-	-	-
		4.2. Витрати на інновації	тис. грн	-	-	-	-	-
		4.3 Обсяг реалізованої інноваційної продукції	тис. грн	-	-	-	-	-
		4.4 Питома вага інноваційної продукції в загальному обсязі реалізованої продукції	%	-	-	-	-	-
5	Розвиток	5.1 Середньооблікова чисельність штатних працівників	осіб	106	102	100	101	102

Продовження таблиці 19

трудового потенціалу підприємства	5.2 Середньомісячна заробітна плата працівників	грн	34 636	26 254	31 490	33 375	35 376
	5.3 Продуктивність праці одного працюючого	тис. грн/особу/міс	2 021	789	936	974	1 013
	5.4 Витрати на оплату праці	тис. грн	44 057	32 135	37 788	40 450	43 300
	5.5 Питома вага працівників, які здійснюють науково-технічну діяльність	%	-	-	-	-	-
6 Стан використання активів	6.1. Активи усього, у тому числі:	тис. грн	247 754	598 289	704 879	775 367	852 904
	6.1.1 Оборотні активи	тис. грн	17 354	25 387	38 828	42 711	46 982
	6.1.2 Основні засоби (первісна вартість)	тис. грн	334 155	491306	630 336	980 336	1380336
	6.2 Коефіцієнт зносу основних засобів	%	0,72	0,51	0,4	0,3	0,3
	6.3 Рентабельність активів	%	-0,91	-0,60	0,09	0,08	0,08

Аналізуючи вищенаведені показники можна спостерігати сталий показник рентабельності діяльності підприємства на рівні 0,8%, що характеризує прагнення до здійснення ефективної господарської діяльності в умовах наслідків збройної агресії російської федерації проти України та запровадження карантинних обмежень через коронавірус SARS-CoV-2, які діяли протягом 2020 – 2021 років.

Таким чином стабільність показника рентабельності діяльності підприємства говорить про ефективну роботу підприємства у середньостроковій перспективі та вказує на якість управлінських рішень, щодо планування фінансової, операційної та інвестиційної діяльності підприємства.

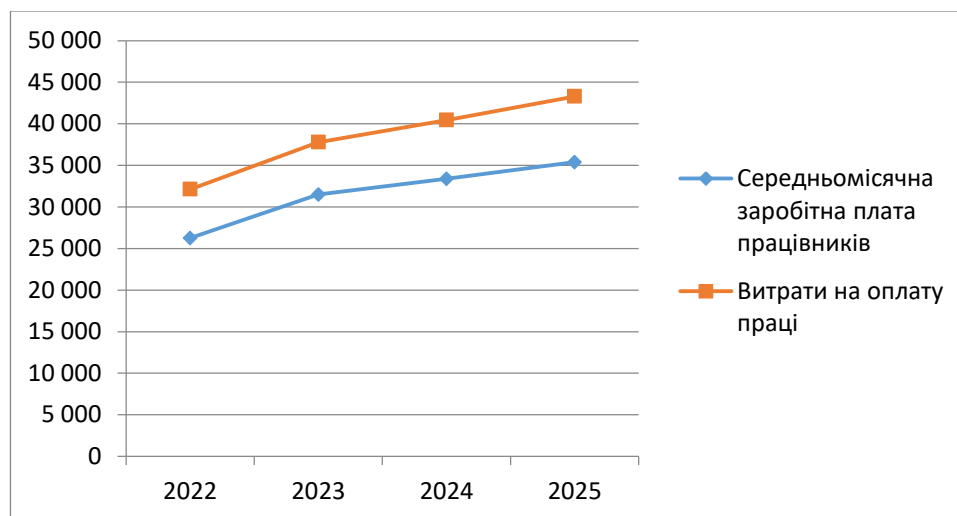
Аналізуючи дані про персонал та витрати на оплату праці на підприємстві в динаміці 2023 – 2025 років спостерігається середня кількість працівників підприємства на рівні 100 – 102 особи.

Також, спостерігаємо позитивну тенденцію в зміні витрат на оплату праці на середньострокову перспективу (з 32135,0 тис. грн. в 2022 році до 43 300 тис. грн. у 2025 році) та, як наслідок, підвищення середньомісячних витрат на оплату праці одного працівника з 26254,0 грн. у 2022 році до 35376,0 грн. – у 2025 році.

Розглянемо співвідношення динаміки витрат на оплату праці з середньомісячною заробітною платнею на ДП «УСС» в динаміці 2022 -2025 років (наведено в діаграмі 3).

## Співвідношення динаміки витрат на оплату праці з середньомісячної заробітною платнею на ДП «УСС» в динаміці 2022 -2025 років

Діаграма 3



Фонд оплати праці працівників ДП «УСС» складається з:

- фонду основної заробітної плати;
- фонду додаткової заробітної плати;
- інших заохочувальних та компенсаційних виплат.

Крім того, пунктом 5.5 Колективного договору передбачено виплату один раз протягом календарного року матеріальної допомоги на оздоровлення в розмірі 1 (одного) посадового окладу.

Відповідно до положень Бюджетної декларації на 2022 – 2024 роки, схваленої постановою Кабінету Міністрів України «Про схвалення Бюджетної декларації на 2022 – 2024 роки» від 31.05.2021 №548, на 2023 – 2024 роки встановлено прожитковий мінімум на одну працездатну особу на місяць в розмірі:

- на 2023 рік встановлено прожитковий мінімум на одну працездатну особу на місяць в розмірі: з 1 січня – 2 684,00грн, з 1 липня – 2 813,00грн, з 1 грудня – 2 880,00 грн.

- на 2024 рік встановлено прожитковий мінімум на одну працездатну особу на місяць в розмірі: з 1 січня – 2 880,00 грн, з 1 липня – 3 018,00 грн, з 1 грудня – 3 082,00 грн.

Пунктом 4.8 Колективного договору визначено, що базою для визначення посадових окладів співробітникам підприємства є показник прожиткового мінімуму працездатних осіб.

Таким чином, передбачається збільшення посадових окладів співробітникам підприємства в середньому за 2023 рік та за 2024 рік на 7%. На 2025 рік рівень підвищення прожиткового мінімуму на одну працездатну особу приймаємо на рівні показників 2024 року.

Відповідно до положень статті 2 Закону України «Про оплату праці», положень Колективного договору додаткова заробітна плата, як винагорода за

працю понад установлені норми, за трудові успіхи та винахідливість і за особливі умови праці, включає доплати, надбавки, гарантійні і компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством; премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій.

Таким чином, з метою диференціації рівня заробітної плати працівникам залежно від кваліфікаційного рівня, складності виконуваних робіт, рівня відповідальності, а також умов і інтенсивності праці заплановано доплати та надбавки, передбачені Додатком 2 до Колективного договору в розмірі 25% посадового окладу.

Прогнозний обсяг витрат на оплату праці співробітникам ДП «УСС» становитиме:

- 2023 рік – 37 788,0 тис. грн.
- 2024 рік – 40 450,0 тис. грн.
- 2025 рік – 43 300,0 тис. грн.

В результаті здійснення фінансово-господарської діяльності ДП «УСС» планує виплати на користь держави обсягом: в 2023 році – 28 151,0 тис. грн., в 2024 році – 29 550,0 тис. грн., в 2025 році – 31 000,0 тис. грн. Збільшення виплат відбудеться за рахунок підвищення заробітної плати і, як наслідок, збільшення виплат єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування, податку на доходи фізичних осіб та військового збору, а також отримання чистого прибутку в результаті діяльності і, як наслідок, збільшення відрахувань частини чистого прибутку.

Крім того, необхідно зазначити, що протягом планового періоду підприємством плануються капітальні інвестиції на загальну суму 349807,0 тис. грн., які наведені в таблиці 20:

Таблиця 20

Найменування показника	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Капітальні інвестиції, усього, у тому числі:	139307	189500	21000
капітальне будівництво	-	-	-
придбання (виготовлення) основних засобів	139125	189300	300
придбання (виготовлення) інших необоротних матеріальних активів	182	200	200
придбання (створення) нематеріальних активів			20500
модернізація, модифікація (добудова, дообладнання, реконструкція) основних засобів			

Це обумовлено необхідністю збільшення власної матеріально-технічної бази для якісного надання послуг за господарськими договорами, а також з метою підтримки конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Слід зазначити, що ДП «УСС» протягом 2023 – 2025 років планує здійснення модернізації головного комутаційного центру спеціальної інформаційно-телекомунікаційної системи органів виконавчої влади, за рахунок бюджетних коштів або залучення позикових коштів (наприклад, укладання договору фінансового лізингу).

Метою модернізації є забезпечення в повному обсязі вимог щодо захисту інформації відповідно до Закону України «Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах», Правил забезпечення захисту інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах, затверджених постановою Кабінету Міністрів України від 29.03.2006 № 373 та інших нормативно-законодавчих актів в галузі захисту інформації, а також для підвищення продуктивності та надійності каналів зв'язку.

## **РОЗДІЛ 8. ВИСНОВКИ**

За результатами розроблення відповідних заходів здійснюється розрахунок основних показників діяльності ДП «УСС» за напрямками діяльності на середньостроковий період.

Основним завданням управління реалізацією фінансової стратегії є створення на Підприємстві необхідних передумов для здійснення передбаченої фінансової підтримки його корпоративної стратегії та успішного досягнення кінцевих стратегічних цілей його фінансового розвитку.

Основними особливостями управління реалізацією стратегії «Формування фінансових ресурсів підприємства» ДП «УСС» є:

- управління реалізацією стратегії спрямоване на досягнення основних стратегічних цілей;
- успішне здійснення реалізації фінансової стратегії Підприємства дозволяє отримати додатковий ефект, порівняно з передбаченим, тому що на цьому етапі стратегічного процесу є можливість усунути всі помилки, що мали місце на етапі її розроблення;
- на етапі реалізації фінансової стратегії основні управлінські дії спрямовані на швидку реакцію на зміну умов зовнішнього середовища.

З метою контролю за виконанням стратегічного плану діяльності та його оцінки на Підприємстві планується постійне здійснення моніторингу досягнення стратегічних цілей.

Крім того, при постановці операційних задач, а також забезпечення своєчасності прийняття рішень, необхідних для виконання стратегічних цілей за результатами здійснення господарської діяльності Підприємством щоквартально формується звіт про виконання поставлених цілей і задач, з наданням кількісних результатів.

На підставі оцінки звіту з виконання задач на базі показників результативності в кількісному еквіваленті та якісної оцінки здійснюється моніторинг результатів діяльності та впровадження стратегічних та інвестиційних проєктів.

На підставі здійсненого аналізу щорічно на Підприємстві проводиться детальна оцінка результатів діяльності та досягнення цілей, в контексті реалізації стратегічних цілей і можливих змін у стратегії на наступний рік.

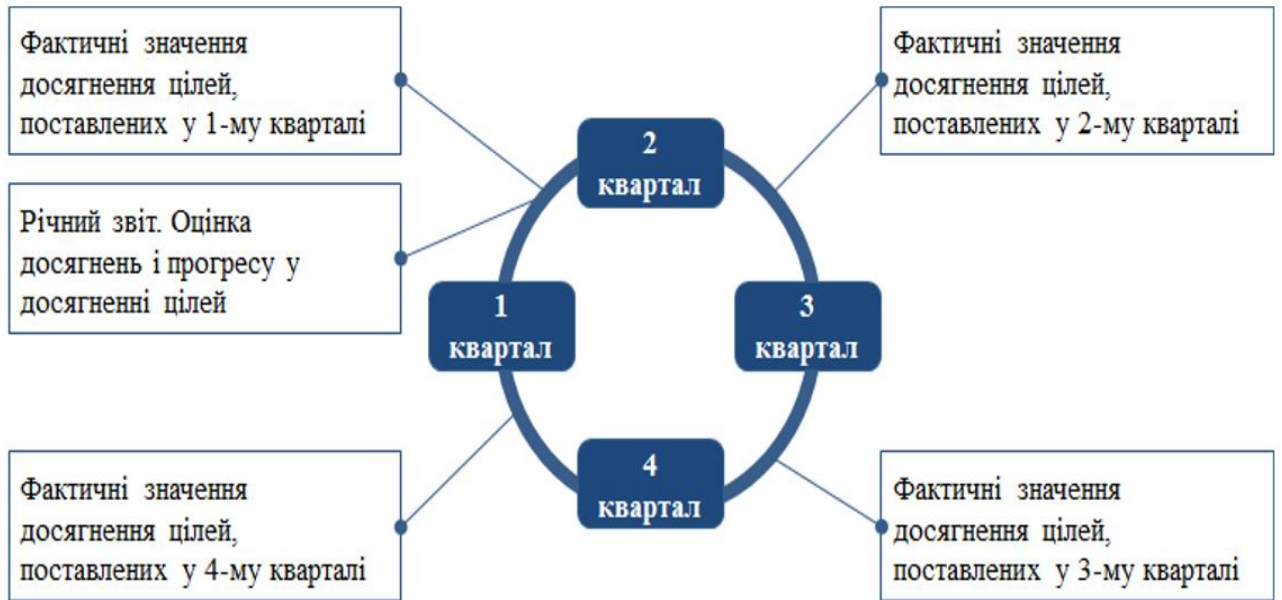
Таким чином, Підприємство має можливість переглядати, вносити зміни до стратегічного та інвестиційного плану на підставі показників діяльності за певний період.



Процес здійснення оцінки діяльності, реалізації стратегічного та інвестиційного плану здійснюється в порядку, наведеному на малюнку 1.

малюнок 1

**Періодичність здійснення аналізу виконання поставлених задач,  
моніторингу та оцінки результатів**



Генеральний директор

Михайло ДМИТРИЧЕНКО