

ЗАТВЕРДЖУЮ

Голова Державної служби
спеціального зв'язку та захисту
інформації України

_____ Олександр ПОТІЙ

«__» _____ 2025 року

**СТРАТЕГІЧНИЙ ПЛАН РОЗВИТКУ
ДЕРЖАВНОГО ПІДПРИЄМСТВА
«УКРАЇНСЬКІ СПЕЦІАЛЬНІ СИСТЕМИ»
НА СЕРЕДНЬОСТРОКОВУ ПЕРСПЕКТИВУ
(2026 – 2028 РОКИ)**

Київ - 2025



32348248 - Державне підприємство "Українські спеціальні системи"
№08-808 від 08.05.2025
КЕП (Підписання):
Куницький О. С. 08.05.2025 10:31
30703531AC072D0C040000A76809007C711C00



32348248 - Державне підприємство "Українські спеціальні системи"
№08-808 від 08.05.2025
КЕП (Підписання):
Куницький О. С. 08.05.2025 10:31
30703531AC072D0C040000A76809007C711C00



32348248 - Державне підприємство "Українські спеціальні системи"
№08-808 від 08.05.2025
КЕП (Підписання):
Куницький О. С. 08.05.2025 10:31
30703531AC072D0C040000A76809007C711C00

З М І С Т

Розділ 1. Загальна інформація про підприємство.....	3
Розділ 2. Аналіз середовища.....	9
2.1 Аналіз внутрішнього середовища.....	9
2.2 Аналіз зовнішнього середовища.....	16
2.3 SWOT-аналіз.....	18
Розділ 3. Місія підприємства.....	24
Розділ 4. Стратегічні напрями, цілі, завдання та ключові індикатори.....	26
Розділ 5. Ресурси.....	36
Розділ 6. Потенційні ризики та управління ризиками.....	38
Розділ 7. Ключові показники результатів діяльності.....	39
Розділ 8. Висновки.....	47

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 Іллєнка, 83б, м. Київ, 04119, Україна. Телефон: +38 (044) 226-31-26. Факс: +38 (044) 226-31-30. Сайт в мережі Інтернет: <http://www.uss.gov.ua/>, електронна поштова скринька (e-mail): info@uss.gov.ua.

Підприємство утворено з метою отримання прибутку від забезпечення відповідно до законодавства функціонування Національної системи конфіденційного зв'язку (надалі - НСКЗ) 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; організації і проведення процедур закупівель і закупівель за рамковими угодами товарів і послуг в інтересах замовників відповідно до Закону України «Про публічні закупівлі»; 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, телекомунікації.

Мета Підприємства реалізується шляхом забезпечення ефективного функціонування і розвитку інформаційних, телекомунікаційних, інформаційно-телекомунікаційних систем, зокрема, але не виключно, електронних систем в галузі телекомунікації, шляхом імплементації програмних продуктів, автоматизації збору та обробки даних, адміністрування та забезпечення безпеки даних, надання інформаційних послуг в сфері обробки, аналізу, систематизації даних; здійснення виробничо-господарської, інвестиційної, комерційної та іншої підприємницької діяльності, включаючи здійснення діяльності на ринку послуг та торговельних операцій, залучення грантів та іноземних інвестицій задля розвитку потужностей та інфраструктури, необхідної для ефективного функціонування і розвитку електронних систем в галузі телекомунікації, а також здійснення іншої не забороненої законодавством діяльності.

ДП «УСС» має:

1) ліцензії на надання послуг у галузі криптографічного захисту інформації та технічного захисту інформації видані відповідно до наказу Адміністрацією Держспецзв'язку від 06.03.2017 № 156.

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. Термін дії продовжено до закінчення воєнного стану;

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 проводового 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» є постачальником електронних комунікаційних мереж та послуг та відповідно до «Реєстру постачальників електронних комунікаційних мереж та послуг (далі - Реєстр), який ведеться Національною комісією, що здійснює державне регулювання у сферах електронних комунікацій, радіочастотного спектра та надання послуг поштового зв'язку, відповідно до Порядку ведення реєстру постачальників електронних комунікаційних мереж та послуг та його форми, затвердженого постановою Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах електронних комунікацій, радіочастотного спектра та надання послуг поштового зв'язку, від 20 квітня 2022 року № 30, зареєстрованого в Міністерстві юстиції України 07 травня 2022 року за № 502/37838 та має ліцензії (дозвіл) на надання наступних послуг:
- доступу до послуг віртуальних електронних комунікаційних мереж за кодом NA.N10.;
 - широкосмугового доступу до мережі Інтернет за кодом IA.S2.;
 - передачі сигналів у електронних комунікаційних мережах для здійснення міжмашинної взаємодії з використанням проводового або безпроводового доступу до мереж за кодом TS.S1.;
 - передачі сигналів у електронних комунікаційних мережах для надання в користування каналів, VPN, тощо з використанням проводового або безпроводового доступу до мережі за кодом TS.S3.;
 - технічного обслуговування і експлуатації електронних комунікаційних мереж за кодом OS.S1.;
 - доступу до відповідних систем програмного забезпечення, включаючи системи операційної підтримки з використанням мережі мобільного зв'язку, фіксованого зв'язку за кодом NA.N5.;

- доступу до цифрових інформаційних систем та баз даних для попереднього замовлення, надання, замовлення, надсилання запитів на здійснення технічного обслуговування та ремонту, а також виставлення рахунків з використанням мережі фіксованого зв'язку за кодом NA.N6.

ДП «УСС» забезпечує функціонування інформаційних (автоматизованих) систем, інформаційно-комунікаційних систем, публічних електронних реєстрів та баз даних, національних електронних інформаційних ресурсів, ведення (функціонування) яких запроваджено нормативно-правовими актами, а саме:

- відповідно до «Положення про спеціальну інформаційно-комунікаційну систему органів виконавчої влади» від 18.09.2017 №110/ДСК у редакції наказу Адміністрації Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України від 16.03.2023 р. № 68/ДСК зареєстрованого в Міністерстві юстиції України від 24.03.2023 за №507/39563 (далі – Положення), за дорученням Адміністрації Держспецзв'язку безпосередні функції з надання послуг конфіденційного зв'язку, виконання заходів із забезпечення функціонування, розвитку, використання та захисту інформації в СІКС НСКЗ здійснює державне підприємство «Українські спеціальні системи», яке визначено оператором. СІКС НСКЗ є складовою НСКЗ та створена відповідно до Розпорядження Кабінету Міністрів України від 11.06.2003 №338-р «Про створення спеціальної інформаційно-комунікаційної системи органів виконавчої влади». СІКС ОБВ НСКЗ це система подвійного призначення, яка за допомогою криптографічних та/або технічних засобів забезпечує обмін інформацією з обмеженим доступом, крім інформації, що становить державну таємницю в інтересах органів державної влади, органів місцевого самоврядування, юридичних та фізичних осіб незалежно від форми власності, створює належні умови для їх взаємодії в мирний час та у разі введення надзвичайного і воєнного стану. До обов'язків оператора входить побудова, забезпечення функціонування СІКС ОБВ НСКЗ та забезпечення інтеграції відомих інформаційно-комунікаційних систем на базі СІКС ОБВ НСКЗ. На сьогоднішній день послугами системи користуються 44 суб'єкти СІКС ОБВ НСКЗ. Також на базі СІКС ОБВ НСКЗ побудована та функціонує захищена електронно-комунікаційна мережа Єдиної інформаційно-аналітичної системи управління міграційними процесами у складі 475 вузлів захищеного зв'язку для Державної міграційної служби України та 293 вузлів захищеного зв'язку для Центрів надання адміністративних послуг.

- відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України від 07.04.2023 р. № 311 «Деякі питання функціонування Національного центру резервування державних інформаційних ресурсів», ДП «УСС» є технічним адміністратором Національного центру резервування державних інформаційних ресурсів в обов'язки якого входить побудова, забезпечення функціонування та обслуговування єдиних основного та резервного захищених центрів обробки даних призначених для обробки та зберігання національних електронних інформаційних ресурсів та надає послуги з розміщення національних електронних інформаційних ресурсів, розміщення обладнання користувачів Національного центру, хмарі послуги на ресурсах Національного центру,

резервне копіювання державних електронних інформаційних ресурсів, збереження резервних копій національних електронних інформаційних ресурсів та інші. На сьогоднішній день Національний центр надає близько 60 послуг органам виконавчої влади, обласним військовим державним адміністраціям, національній комісії, державним науковим установам, державним підприємствам, казенним підприємствам, спеціальним державним установам та іншим);

- відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України від 18.04.2023 № 356 «Деякі питання створення та функціонування державних електронних платформ для ведення публічних електронних реєстрів» ДП «УСС» є технічним адміністратором інформаційної системи «Програмна платформа для розгортання та супроводження державних електронних реєстрів» (далі інформаційна система «Платформа реєстрів») який забезпечує розроблення, створення, модернізацію, розвиток, впровадження, адміністрування, супроводження та забезпечення функціонування інформаційної системи, супроводження програмного забезпечення інформаційної системи, відповідає за технічне, технологічне та комунікаційне забезпечення інформаційної системи, збереження та захист інформації (даних) в інформаційній системі та надає послуги з доступу до середовища розробки інформаційної системи, доступу до середовища інформаційної системи для розроблення, тестування та розміщення державних електронних реєстрів в середовищі «розгортання». На сьогоднішній день в інформаційній системі «Платформа реєстрів» розгорнуто та функціонують 26 державних електронних реєстрів, розробляється та тестується ще 50);

Також Підприємство забезпечує надання електронних довірчих послуг – ДП «УСС» є кваліфікованим надавачем електронних довірчих послуг. За 2024 рік було сформовано 12897 кваліфікованих сертифікатів електронних підписів.

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».

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.

На виконання вимог «Порядку формування та використання електронного каталогу», затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від

14.09.2020 № 822 (далі - Порядок № 822) між Державним підприємством «ПРОЗОРРО» та ДП «УСС» укладено Договір від 07.04.2023 №11.644/23 про надання доступу до формування, наповнення та супроводження електронного каталогу в електронній системі закупівель та перелік категорій товару, в межах яких Адміністратор електронного каталогу здійснюватиме відбір до електронного каталогу. За цим договором ДП «ПРОЗОРРО», який є Адміністратором електронної системи закупівель надає ДП «УСС» - Адміністратору електронного каталогу доступ до формування та супроводження електронного каталогу в електронній системі закупівель за винагороду, розмір якої визначається відповідно до Порядку.

Основні етапи роботи ДП «УСС» у формуванні електронного каталогу:

- Визначення та погодження переліку категорій товарів, які можуть бути включені до Prozorro Market.
- Розробка критеріїв відбору постачальників відповідно до вимог Порядку № 822.
- Організація та супровід оголошення про відбір постачальників.
- Аналіз ринку та визначення відповідних номенклатур товарів для наповнення каталогу.
- Внесення товарів до електронного каталогу на основі отриманих пропозицій від постачальників.
- Перевірка відповідності товарів та документів постачальників вимогам Порядку № 822.
- Контроль за оновленням інформації про товари (характеристики, наявність).
- Проведення комунікації з постачальниками щодо уточнення інформації та усунення невідповідностей.
- Аналіз скарг та пропозицій замовників Prozorro Market.

Філія ЦЗО ДП «УСС» виконує ключову функцію з адміністрування Prozorro Market, забезпечуючи ефективне формування, наповнення та супроводження електронного каталогу. Відповідність діяльності вимогам Порядку № 822 дозволяє Prozorro Market функціонувати як прозорий та зручний інструмент для державних закупівель. Впровадження механізмів контролю та постійне вдосконалення процесів сприяють підвищенню ефективності роботи електронного каталогу.

Наказом Міністерства цифрової трансформації № KB202 від 08.06.2024 Державне підприємство «Українські спеціальні системи» визначено критично важливим для функціонування економіки та забезпечення життєдіяльності населення в особливий період, в тому числі має важливе значення для галузі національної економіки в сфері цифровізації.

Наказом Міністерства цифрової трансформації України від 16.01.2025 № 1-5-ДСК, ДП «УСС», як оператор СІКС ОБВ НСКЗ визначено об'єктом критичної інфраструктури та внесено до «Секторального переліку об'єктів критичної інфраструктури за типом основних послуг у підсекторах сектору «Цифрові технології»» затвердженого наказом Міністерства цифрової трансформації України від 27.06.2024 № 1-102-ДСК.

Цей стратегічний план розвитку ДП «УСС» на середньострокову перспективу (2026 – 2028 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

Цінова політика підприємства формується на підставі чинного законодавства, враховуючи галузеві нормативно-правові акти. Так, формування вартості наданих послуг в системі НСКЗ відбувається на підставі Граничних тарифів на послуги конфіденційного зв'язку, які надаються споживачам у Національній системі конфіденційного зв'язку, затверджених наказом Адміністрації Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України від 07.08.2013 № 420 та зареєстрованих в Міністерстві юстиції України 03.09.2013 за № 1512/24044, крім того методологічні засади формування в бухгалтерському обліку інформації про доходи підприємства та її розкриття у фінансовій звітності відбувається на підставі Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 15 «Дохід», затвердженого наказом Міністерства фінансів України від 29.11.1999 № 290. Крім того, в процесі ціноутворення на Підприємстві відбувається з урахуванням узгодження цінової політики підприємства з кон'юнктурою товарного ринку та особливостями обраної ринкової стратегії, а також макроекономічної ситуацією в державі та курсу гривні до іноземних валют.

В таблиці 1 розглянемо динаміку основних показників наявності та використання економічного потенціалу ДП «УСС» у 2022 – 2024 роках.

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

Таблиця 1

Динаміка основних показників наявності та використання економічного потенціалу ДП «УСС» у 2022 – 2024 роках

Напрямок	Найменування показника	Одиниця виміру	роки			Відхилення, % за період, %
			2022 р.	2023 р.	2024 р.	
фінансова діяльність	Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	67 300	104 092	139 459	107,2%
	Фінансовий результат від операційної діяльності	тис. грн.	-16 631	-47 245	-56 496	239,7%
	Чистий прибуток	тис. грн.	-3 591	1 967	3 503	-197,5%
	Рентабельність операційної діяльності	%	-24,7	-45,4	-40,5	63,9%
	Рентабельність діяльності	%	-5,3	1,9	2,5	-147,2%
виробнича діяльність	Обсяг реалізованої продукції	тис. грн.	79 140	124 437	164 281	107,6%
	Питома вага матеріальних витрат у складі операційних витрат	%	0,5	0,9	1,2	140,0%
інвестиційна діяльність	Капітальні інвестиції, в тому числі	тис. грн.	340 885	135 665	21 891	-93,6%
	Кошти державного бюджету	тис. грн.	340 706	130 721	17 343	-94,9%
	Власні кошти підприємства	тис. грн.	179	4 944	4 548	2440,8%
розвиток трудового потенціалу підприємства	Середня кількість працівників	осіб	102	98	106	3,9%
	Витрати на оплату праці	тис. грн.	32 135	52 784	75 816	135,9%
	Середньомісячна заробітна плата працівників	грн.	26 254	44 884	59 604	127,0%
	Продуктивність праці	тис. грн./ особу	775,9	1 269,8	1 549,8	99,7%
бюджетне фінансування	Бюджетні призначення (касові видатки)	тис. грн.	374 713	166 406	47 186	-87,4%
стан та використання активів	Вартість активів	тис. грн.	598 289	684 878	698 756	16,8%
	Оборотні активи	тис. грн.	25 387	30 601	42 880	68,9%
	Основні засоби (первісна вартість)	тис. грн.	491 306	647 046	625 182	27,2%
	Рентабельність активів	%	-0,6	0,3	0,5	-183,3%

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

Динаміка показників рентабельності ДП «УСС»

Таблиця 2

Показники	2 022р.	2 023р.	2 024р.	Абсолютне відхилення, %	
				2024/2023	2023/2022
Рентабельність власного капіталу, %	-3,3	1,9	2,4	0,5	5,2
Рентабельність активів, %	-0,6	0,3	0,5	0,2	0,9
Рентабельність діяльності, %	-5,3	1,9	2,5	0,6	7,2

В 2022 році підприємство отримало збиток обсягом 3591,0 тис. грн., протягом 2023 – 2024 років в результаті фінансово-господарської діяльності отримано прибутки, а також спостерігається стрімка тенденція зростання обсягу чистого прибутку. Аналіз показників рентабельності свідчить про покращення рівня прибутковості підприємства, що в свою чергу збільшує можливості підприємства по формуванню чистого

прибутку. Так, якщо в 2022 році на 100 грн. виручки від реалізації припадає 5,3 грн. чистого збитку, то в 2024 році – 2,5 грн. чистого прибутку.

Рентабельність власного капіталу та активів вказує на ефективність використання власного капіталу та активів для отримання прибутку, зниження залежності від позикових коштів і підвищення фінансової незалежності підприємства, оптимізацію структури капіталу, а саме ефективне управління джерелами фінансування, що сприятиме підвищенню рентабельності та покращення конкурентоспроможності підприємства.

В цілому динаміка показника є позитивною, що відповідає оцінці «+5».

Фактор: операційний леверидж(наведено в таблиці 3):

Динаміка ефекту операційного левериджу ДП «УСС»

Таблиця 3

Показники	2 022р.	2 023р.	2 024р.	Відхилення,%	
				2024/2023	2023/2022
Валовий прибуток, тис.грн.	334	23 878	37 346	56,4%	7049,1%
EBITDA, тис.грн.	4 671	7 298	8 903	22,0%	56,2%
Ефект операційного левериджу (DOL), %	0,07	3,27	4,19	28,1%	4571,4%

Позитивна динаміка валового прибутку та показника EBITDA свідчить про:

- покращення фінансового результату, (збільшення прибутку від основної діяльності без урахування податків та амортизації);
- зростання ефективності операційної діяльності (покращення управління витратами та зростання доходів)
- підвищення інвестиційної привабливості.

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 та чітко виражену тенденцію до зростання, що дозволяє підприємству нарощувати обсяги операційного прибутку при зміні обсягів діяльності. Це вказує про запас фінансової міцності підприємства.

В той же час високе значення DOL свідчить про підвищення ризику – про зростання частки постійних витрат у загальній структурі витрат, що робить підприємство більш вразливим до можливого зниження доходів. Важливо уникати значних спадів у виручці, оскільки це може призвести до суттєвого зниження операційного прибутку або навіть до збитків.

Таким чином, позитивна динаміка DOL є вигідною при зростаючих доходах, але водночас потребує ретельного управління ризиками, пов'язаними зі збільшенням постійних витрат.

Даний фактор відповідає оцінці «+3».

Фактор: інвестиційна політика підприємства (наведено в таблиці 4)**Динаміка рівня амортизації ДП «УСС»****Таблиця 4**

Показники	2 022р.	2 023р.	2 024р.	Відхилення,%	
				2024/2023	2023/2022
Сума зносу	248 329	273 670	301 753	10,3%	10,2%
Первісна вартість основних засобів	491 306	647 046	625 182	-3,4%	31,7%
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,51	0,42	0,48	14,3%	-17,6%

Коефіцієнт зносу основних засобів характеризує інвестиційну політику підприємства. Протягом досліджуваного періоду динаміка показника чітко не визначена, коефіцієнт зносу коливається в діапазоні 0,42-0,51. Це прийнятний рівень, який вказує на нормальну амортизаційну політику. Але підприємству варто інвестувати в модернізацію обладнання, щоб уникнути зниження продуктивності та зростання витрат на ремонт.

Водночас, варто зазначити, що ДП «УСС» здійснює відрахування частини чистого прибутку (доходу) у розмірі 80% до державного бюджету, у підприємства відсутня фінансова можливість здійснення оновлення обладнання, що перебуває у критичному стані.

Даний фактор відповідає оцінці «-3».

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

Показники	2 022р.	2 023р.	2 024р.	Відхилення,%	
				2024/2023	2023/2022
Сума амортизації	21 370	54 582	65 475	20,0%	155,4%
Первісна вартість ОЗ	491 306	647 046	625 182	-3,4%	31,7%
Рівень амортизації	0,04	0,08	0,10	25,0%	100,0%

Позитивна динаміка амортизації свідчить про активний розвиток підприємства, інвестиції в основні засоби та стратегічний підхід до управління активами. Проте важливо контролювати вплив амортизаційних витрат на фінансові показники.

Рівень амортизації характеризує, яка частка основних засобів уже перенесена на витрати через амортизаційні відрахування. Він допомагає оцінити ступінь оновлення активів підприємства.

Рівень амортизаційних відрахувань суттєво не змінюється, що позитивно впливає на формування власних фінансових ресурсів з цього джерела. Даний рівень свідчить про оновлення основних засобів протягом періоду, який аналізується. Низький рівень амортизації є позитивним фактором у короткостроковій перспективі, але важливо контролювати його, щоб уникнути фінансових труднощів у майбутньому.

Даний фактор відповідає оцінці «+3».

Фактор: податкова політика підприємства (наведено в таблиці 6)

Динаміка виплат на користь держави ДП «УСС»

Таблиця 6

Показники	2 022р.	2 023р.	2 024р.	Відхилення, %	
				2024/2023	2023/2022
ПДВ	11 177	11 083	15 142	36,6%	-0,8%
Податок на прибуток	220	859	1 080	25,7%	290,5%
Відрахування частини чистого прибутку		2 391	3 108	30,0%	
Податок на доходи фізичних осіб	5 645	8 612	12 831	49,0%	52,6%
Військовий збір	469	718	1 355	88,7%	53,1%
Єдиний внесок на загальнообов'язкове державне соціальне страхування	6 372	9 439	12 970	37,4%	48,1%
Земельний податок	43	39	52	33,3%	-9,3%
Всього податків	23 926	33 141	46 538	40,4%	38,5%
Рівень податкового навантаження, % до ВР	30,23	26,63	28,33	6,4%	-11,9%

Протягом досліджуваного періоду спостерігається значне зростання обсягу податків з 23926,0 тис. грн. до 46538,0 тис. грн. (на 94%). При цьому рівень податкового навантаження має змінну тенденцію 30,23%, 26,63% та 28,33% відповідно, але в цілому в 2024 році менший, ніж в 2022 році, що позитивним чинником щодо потенціалу формування власних фінансових ресурсів з внутрішніх джерел.

Даний фактор відповідає оцінці «-1».

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

Динаміка показників ділової активності ДП «УСС»

Таблиця 7

Показники	2 022р.	2 023р.	2 024р.
Коефіцієнт оборотності активів	0,1	0,2	0,2
Період обороту активів, днів	3200,4	2368,6	1803,8
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,7	3,4	3,3
Період обороту оборотних активів, днів	135,8	105,8	110,7
Коефіцієнт оборотності виробничих запасів	1,5	2,5	2,2
Період обороту виробничих запасів, днів	246,5	143,5	167,2
Коефіцієнт дебіторської заборгованості за ТРП	57,9	73,5	41,0
Період обороту дебіторської заборгованості за ТРП, днів	6,2	4,9	8,8
Довжина операційного циклу	252,7	148,4	176,0
Коефіцієнт оборотності короткострокової заборгованості за ТРП	0,2	0,6	0,5
Період обороту кредиторської заборгованості за ТРП, днів	1952,4	632,1	672,1
Довжина фінансового циклу	194,8	75,0	135,0

Динаміка показників фінансової стійкості ДП «УСС»

Таблиця 8

Показники	Рекомендоване значення	2 022р.	2 023р.	2 024р.
Коефіцієнт фінансової автономії	$\geq 0,5$	0,18	0,15	0,21
Коефіцієнт фінансування	≤ 1	4,58	5,58	3,79
Коефіцієнт заборгованості	$\leq 0,5$	0,82	0,85	0,79
Коефіцієнт довгострокової заборгованості		0,02	0,02	0,02
Коефіцієнт короткострокової заборгованості		0,80	0,83	0,77
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	> 0	-4,34	-5,29	-3,50

Якість грошового потоку ДП «УСС»

Таблиця 9

Показники	2 022р.	2 023р.	2 024р.
Чистий грошовий потік, тис. грн.	3 424	3 783	3 290
Чистий грошовий потік від операційної діяльності, тис. грн.	375 086	166 200	35 190
Чистий прибуток, тис. грн.	-3 591	1 967	3 503
Якість чистого грошового потоку	-104,45	84,49	10,05

Протягом досліджуваного періоду не спостерігається чіткої тенденції до зміни довжини операційного циклу, В 2024 році ДОЦ більша на 28 днів, ніж у 2023, тобто підприємство довше перетворювало свої вкладення у грошову форму, що в свою чергу призводить до зниження ефективності використання власного капіталу. Велике значення для збільшення операційного циклу має зростання тривалості обороту дебіторської заборгованості. В цілому, порівняно з 2022 роком, підприємство має коротший операційний цикл, що свідчить про ефективне управління запасами, дебіторською заборгованістю та виробничими процесами.

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.

В 2022 році 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. В 2023-2024 роках коефіцієнт якості більше 1, що свідчить високу якість прибутку, міцну фінансову основу та хорошу ліквідність, адже підприємство генерує більше реальних грошових коштів, ніж відображає у чистому прибутку, має достатньо коштів для покриття своїх зобов'язань.

Даний фактор можна оцінити – «+1».

Фактор: розвиток трудового потенціалу (наведено в таблиці 10)

Показники розвитку трудового потенціалу

Таблиця 10

Назва показників	2 022р.	2 023р.	2 024р.	Відхилення, %	
				2024/2023	2023/2022
Середня кількість працівників	102	98	106	8,2%	-3,9%
Витрати на оплату праці тис. грн.	32 135	52 784	75 816	43,6%	64,3%
Середньомісячні витрати на оплату одного працівника, грн	26 254	44 884	59 604	32,8%	71,0%
Обсяг реалізації (тис. грн)	79 140	124 437	164 281	32,0%	57,2%
Продуктивність праці тис. грн./ос.	775,88	1 269,77	1 549,82	22,1%	63,7%

Протягом досліджуваного періоду середня кількість працівників не мала чітко вираженої тенденції. У 2023 році середня кількість працівників зменшилась на 4 особи, порівняно з минули роком, в 2024 році - зросла на 8 осіб, порівняно з 2023 роком.

При цьому динаміка витрат на оплату праці та середньомісячних витрат на оплату праці одного працівника чітко зростає. Аналогічно зростає продуктивність праці, з 775,88 тис. грн./ос. до 1549,82 тис. грн./ос., що також характеризує позитивну динаміку.

Даний фактор можна оцінити – «+4».

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 відповідно до п.10 Постанови Кабінету Міністрів України від 07.04.2023 № 311 «Деякі питання 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

Тенденція до використання хмарних сервісів для аналізу даних та машинного навчання, консолідації центрів обробки даних, міграції програм, розробки хмарних технологій та надання послуг продовжила зростання рекордними темпами.

Прискорення цифрової трансформації впродовж останніх років, коли організації пристосувались до нових практик роботи, залучення клієнтів та динаміки бізнес-процесів й ланцюгів поставок, значно збільшило попит на ці послуги.

В даний час існують дві взаємно протилежні групи чинників, що визначають роль та місце ДП «УСС» в сфері надання послуг захищених комунікацій.

З одного боку, попит в послугах захищеного зв'язку та надання захищених інформаційних ресурсів в Україні стрімко збільшується, що обумовлено як наслідками збройної агресії російської федерації, так і зростаючими загрозами в кіберпросторі, 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, що постійно зростають та потребують значних фінансових вкладень.

Основними (найбільшими) споживачами послуг конфіденційного зв'язку в СІКС НСКЗ, є офіс Президента України, Державна міграційна служба України, Міністерство оборони України, Головне управління розвідки Міністерства оборони України, Служба безпеки України, Служба зовнішньої розвідки України, Державна прикордонна служба України, Державна податкова служба України, Державна казначейська служба України, Пенсійний фонд України, Державне бюро розслідувань, Національне антикорупційне бюро України,

Національне агентство з питань запобігання корупції, Бюро економічної безпеки України та інші, безперервна та самовіддана діяльність яких є критично важливою в умовах збройної агресії російської федерації проти України.

Пріоритетними напрямками розвитку на середньострокову перспективу є:

- Розвиток та забезпечення функціонування спеціальної інформаційно-комунікаційної системи органів виконавчої влади Національної системи конфіденційного зв'язку;
- Розвиток та забезпечення функціонування захищеного вузла інтернет-доступу (ЗВІД) ДП «УСС»;
- Розвиток інженерної інфраструктури Центру технічного управління (ЦТУ) НСКЗ;
- Підвищення ефективності використання наявних кадрових ресурсів;
- Забезпечення високого рівня безпеки та конфіденційності інформації в НСКЗ;
- Розвиток та модернізація єдиних основного і резервного захищених центрів обробки даних Національного центру резервування державних інформаційних ресурсів (ЄЦОД Національного центру);
- Надання послуг Національного центру;
- Розвиток та модернізація електронної комунікаційної мережі Національного центру;
- Побудова комплексних систем захисту інформації та систем управління інформаційною безпекою;
- Створення базового Центру управління безпекою.

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.

Діяльність Філії ЦЗО ДП «УСС» як адміністратора електронного каталогу Prozorro Market, значною мірою залежить від державного регулювання, економічної ситуації, рівня цифровізації та міжнародних норм. Постійний розвиток технологій та адаптація до змін у законодавстві забезпечать ефективність роботи каталогу у довгостроковій перспективі.

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.

Основні переваги SWOT-аналізу:

- комплексний підхід – охоплює як внутрішні, так і зовнішні чинники впливу;
- простота та доступність – не потребує складних розрахунків, легко застосовується в будь-якій сфері;
- гнучкість у застосуванні – підходить для розробки стратегій як великих корпорацій, так і малих підприємств;
- підґрунтя для прийняття рішень – допомагає керівництву визначити пріоритетні напрямки розвитку.

Важливість SWOT-аналізу для підприємства:

- Допомагає визначити сильні сторони: виявляє ключові конкурентні переваги підприємства, дає змогу посилити позиції на ринку, використовуючи власні сильні сторони.
- Розкриває слабкі місця та шляхи їх усунення: дозволяє визначити внутрішні проблеми, які гальмують розвиток, допомагає розробити заходи щодо покращення фінансового стану, продуктивності та ефективності управління.
- Оцінює зовнішні можливості: дозволяє виявити нові ринкові ніші, перспективи розвитку та інновацій, дає змогу підприємству скористатися сприятливими умовами (економічне зростання, державна підтримка, зміни у споживчих трендах).
- Попереджає про потенційні загрози: дозволяє завчасно оцінити фактори ризику (конкуренція, зміни в законодавстві, кризи), допомагає розробити антикризову стратегію та мінімізувати негативний вплив зовнішніх факторів.
- Сприяє розробці ефективної стратегії розвитку: формує базу для стратегічного планування та ухвалення управлінських рішень, дозволяє побудувати довгострокову конкурентну стратегію.

Застосування SWOT-аналізу сприяє збалансованому розвитку, ефективному управлінню ресурсами та підвищенню фінансової стійкості підприємства.

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

Матриця сильних та слабких сторін фінансової діяльності ДП «УСС»

Таблиця 11

Домінантні сфери та сегменти стратегічного фінансового розвитку підприємства	Сильна позиція		Нейтральна позиція		Слабка позиція	
	Фактор	Оцінка	Фактор	Оцінка	Фактор	Оцінка
Стратегія формування фінансових ресурсів підприємства						
Потенціал формування власних фінансових ресурсів із внутрішніх джерел	Амортизаційна політика	+3	Дивідендна політика	0	Інвестиційна політика	-3
	Операційний леверидж	+3			Податкова політика	-1
	Політика формування прибутку	+5				
	Трудовий потенціал	+4				
Потенціал формування власних фінансових ресурсів із зовнішніх джерел			Емісійна політика підприємства	0		
Потенціал формування позикових фінансових ресурсів	Рівень кредитоспроможності	+1				
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
Стратегія формування фінансових ресурсів підприємства				
<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	+4	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	-4
	Інвестиційна привабливість галузі	+5	Обтяжлива система звітності	-4
	Зацікавленість міжнародних інвесторів у сфері безпеки	+5	Високий рівень корупції, що ускладнює отримання фінансування	-3
Система оподаткування			Значні ставки податків	-5
<i>Фактори зовнішнього фінансового середовища прямого впливу</i>				
Макроекономічні фактори	Державні інвестиції в інфраструктуру безпеки	+5	Нестабільність курсу долара	-5
	Зростання попиту на кібербезпеку та захищені комунікації	+4	Зниження купівельної спроможності населення	-4
	Глобальна цифровізація бізнесу	+5	Підвищення цін на сировину	-5
			Підвищення цін на енергоресурси	-5
			Інфляційні процеси, що збільшують собівартість рішень	-4
Кон'юнктура ринку збуту	Якість зв'язку	+4	Окупація значної частини території України	-5
	Попит на послуги конфіденційного зв'язку	+4	Зовнішня реклама	-3
	Імідж на ринку	+5	Рівень оплати фахівців, які виконують аналогічні роботи	-5
	Сучасні технології виробництва	+3	Технологічні прориви, які можуть знецінити існуючі рішення	-3

Продовження таблиці 12

	Конкурентоздатна цінова політика	+5		
	Налагоджена збутова мережа	+3		
	Конкуренція	+4		
Фінансово-кредитна політика	Доступність фінансування для інновацій (гранти, кредити, венчурні інвестиції)	+3	Не своєчасне повернення кредитів	-5
	Зниження процентних ставок на фінансування кібербезпеки	+4	Обмежений доступ до міжнародного фінансування через геополітичні ризики.	-3
			Високий рівень відсоткових ставок за кредитами.	-4

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>				
Трудовий потенціал	Емісійна політика підприємства	Інвестиційна політика	Забезпечення функціонування державної системи спеціального зв'язку та захисту інформації	Військові дії та впровадження військового стану
Амортизаційна політика	Дивіденд на політика	Податкова політика	Розвиток і модернізація державної системи спеціального зв'язку та захисту інформації	Зниження бюджетних призначень та затверджених кошторисних асигнувань
			Інвестиційна привабливість галузі	Обтяжлива система звітності
Інформаційний взаємозв'язок підрозділів			Зацікавленість міжнародних інвесторів у сфері безпеки	Високий рівень корупції, що ускладнює отримання фінансування
Гнучкість системи управління			Якість зв'язку	Нестабільність курсу долара
Форми контролю			Зростання попиту на кібербезпеку та захищені комунікації	Зниження купівельної спроможності населення

Продовження таблиці 13

Операційний леверидж			Імідж на ринку	Підвищення цін на сировину
Політика формування прибутку			Сучасні технології виробництва	Підвищення цін на енергоресурси
Рівень кредитоспроможності			Конкурентоздатна цінова політика	Значні витрати, що призводять до значної собівартості
			Налагоджена збутова мережа	Окупація значної частини території України
			Доступність фінансування для інновацій (гранти, кредити, венчурні інвестиції)	Зовнішня реклама
			Конкуренція	Значні ставки податків
			Зниження процентних ставок на фінансування кібербезпеки	Не своєчасне повернення кредитів
			Глобальна цифровізація бізнесу	Рівень оплати фахівців, які виконують аналогічні роботи
			Попит на послуги конфіденційного зв'язку	Інфляційні процеси, що збільшують собівартість рішень
				Технологічні прориви, які можуть знецінити існуючі рішення
				Обмежений доступ до міжнародного фінансування через геополітичні ризики.
				Високий рівень відсоткових ставок за кредитами.

Таким чином, загальна оцінка стратегічної фінансової позиції підприємства» дорівнює «-23».

В ході роботи було загалом оцінено 45 факторів:

- 23 позитивних факторів, сумарна кількість балів яких склала 99 балів;
- 20 негативних фактори, сумарна кількість балів яких склала -76 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 можливості (90-80 балів)	Стабільність та можливості (80-60 балів)	Слабкість та можливості (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 «Сила та загрози». Це означає, що підприємство має внутрішні сильні сторони, але стикається зі значними загрозами у зовнішньому середовищі. Така ситуація обумовлює здійснення підприємством наступних заходів:

1. Захист ринкових позицій та конкурентних переваг:
 - використання фінансової стабільності для активної маркетингової політики;
 - розширення асортименту послуг для зниження ризику втрати контрагентів;
 - вкладення у нові технології та підвищення якості послуг, що відрізняє підприємство від конкурентів.
2. Фінансова диверсифікація та управління ризиками:
 - Зниження залежності від одного джерела доходу;
 - Використання фінансових резервів для покриття можливих втрат;
 - Оптимізація структури капіталу, щоб зменшити фінансові ризики.
3. Реакція на економічну нестабільність та регуляторні загрози:
 - Моніторинг змін у законодавстві та швидке реагування на нові вимоги;
 - Співпраця з державними структурами, лобіювання змін у нормативній базі;
 - Використання пільгових податкових режимів або інших державних програм підтримки.
4. Зміцнення фінансової стійкості та ліквідності:
 - Оптимізація грошових потоків для підтримки стабільної ліквідності;
 - Підвищення ефективності фінансового менеджменту через автоматизацію та цифрові інструменти;
5. Активне управління дебіторською заборгованістю для зменшення фінансових ризиків.

РОЗДІЛ 3. МІСІЯ ПІДПРИЄМСТВА

Місія ДП «УСС»: 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, а також забезпечення ефективних закупівель для центральних органів виконавчої влади через централізовану закупівельну організацію та адміністрування електронного каталогу.

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 послуг у галузі ТЗІ та побудови і оцінки ефективності системи управління інформаційною безпекою;
- проведення державних експертиз, як організатор експертизи;
- надання послуг електронного цифрового підпису в усі соціальні сфери суспільства з використанням сучасних криптографічних технологій України та світового досвіду;
- 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;
- забезпечення прозорості, ефективності та зручності державних закупівель через адміністрування електронного каталогу Prozorro Market і проведення централізованих закупівель для центральних органів виконавчої влади. Діяльність підприємства спрямована на створення конкурентного середовища, підвищення економічної ефективності використання бюджетних коштів та спрощення процесів закупівель для державних установ.

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.

Підприємство має стратегічне значення для економіки і безпеки держави, включене до переліку об'єктів державної власності, що мають стратегічне значення для економіки і безпеки держави, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 4 березня 2015 р. № 83.

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

Стратегічний розвиток підприємства передбачає визначення ключових напрямів, цілей та завдань, які допоможуть забезпечити його стабільність, конкурентоспроможність і зростання. В таблиці 15, відповідно до, затвердженого Головою Держспецзв'язку від 23.06.2022 р., технічного завдання №02-246ДСК від 08.06.2022 року, наведено стратегічні напрями, цілі та завдання ДП «УСС» на середньострокову перспективу.

Таблиця 15

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СІКС ОБВ НСКЗ

Стратегічні напрями	Стратегічні цілі	Стратегічні завдання	Період реалізації	Результат (індикатор)
1. Розвиток та забезпечення функціонування Національної системи конфіденційного зв'язку (НСКЗ).	1.1 Розвиток та забезпечення функціонування спеціальної інформаційно-комунікаційної системи органів виконавчої влади Національної системи конфіденційного зв'язку (СІКС ОБВ НСКЗ).	Модернізація Окремої та Закритої підсистем СІКС НСКЗ, яка передбачає: 1.1.1 Модернізацію основного вузла комутації (ОВК) головного комутаційного центру (ГКЦ) СІКС НСКЗ* 1.1.2 Створення резервного вузла комутації (РВК) ГКЦ СІКС НСКЗ на захищеному майданчику* 1.1.3 Модернізацію транспортної мережі СІКС НСКЗ*: - прокладання волоконно-оптичних ліній зв'язку (ВОЛЗ) від оптичних кілець транспортної мережі до резервного вузла комутації ГКЦ СІКС НСКЗ; - оновлення обладнання вузлів транспортної мережі (ВТМ) СІКС НСКЗ. 1.1.4 Підвищення якості послуг, що надаються у СІКС НСКЗ. - тощо. 1.1.5 Залучення нових користувачів.	2026-2028 роки	Впроваджено сучасні технології та інструменти (обладнання), що дозволить: - покращити якість зв'язку його безпеку та зручність для кінцевих користувачів; - підвищити пропускну здатність головного комутаційного центру та підсистем СІКС НСКЗ до 40-100 Гбіт/с; - підвищити пропускну здатність захищених каналів СІКС НСКЗ до 10 Гбіт/с; - підвищити пропускну здатність каналів зв'язку Окремої підсистеми СІКС НСКЗ до 25 Гбіт/с.; - забезпечити відмовостійкість функціонування СІКС НСКЗ в умовах війни у разі збоїв в роботі або виходу з ладу ОВК ГКЦ СІКС НСКЗ.
				Збільшено кількість користувачів СІКС НСКЗ за рахунок підвищення якості послуг в СІКС НСКЗ.
	1.2 Розвиток та забезпечення функціонування Захищеного вузла інтернет-доступу (ЗВІД) ДП «УСС».	1.2.1 Модернізація ЗВІД ДП «УСС».	2026-2028 роки	Здійснено запровадження сучасних технологій та інструментів, що дозволить покращити якість зв'язку, його безпеку та зручність для кінцевих користувачів. Підвищено пропускну здатність ЦТУ НСКЗ до 40-100 Гбіт/с;

				забезпечено захищений Інтернет доступу користувачам НСКЗ з пропускною здатністю 1-10 Гбіт/с;
	1.3 Розвиток інженерної інфраструктури Центру технічного управління (ЦТУ) НСКЗ.	1.3.1 Модернізація системи електроживлення ЦТУ НСКЗ, що у тому числі передбачає закупівлю та впровадження ДГУ збільшеної потужності (реалізація даного заходу передбачено затвердженим інвестиційним планом ДП «УСС» від 17.04.2025р. №14/03-9639/2025/ВН)	2026-2028 роки	Забезпечено відмовостійкість системи електроживлення ЦТУ НСКЗ в умовах війни / перебоїв постачання електроживлення з урахуванням збільшення загального споживання ЦТУ НСКЗ.
		1.3.2 Модернізація системи охолодження ЦТУ НСКЗ, враховуючи зношеність поточної системи та збільшення потужностей ЦТУ НСКЗ.	2026-2028 роки	Здійснено забезпечення безперервної роботи та ефективності інфраструктури, зниження витрат на енергію та покращення екологічної стійкості, поліпшення експлуатаційної надійності та довгострокової стійкості ЦТУ НСКЗ.
		1.3.3 Модернізація системи пожежогасіння ЦТУ НСКЗ.	2026-2028 роки	Оновлено критично важливу систему для забезпечення безпеки даних, обладнання та людей відповідно до сучасних технологій та стандартів.
	1.4 Підвищення ефективності використання наявних кадрових ресурсів.	1.4.1 Забезпечення відповідних умов праці. 1.4.2 Комплектація особового складу висококваліфікованими спеціалістами. 1.4.3 Здійснення систематичних заходів направлених на підвищення кваліфікації та проведення навчання персоналу.	Постійно	Забезпечено підприємство висококваліфікованим вмотивованим особовим складом. Є наявність Сертифікатів, Посвідчень тощо.
	1.5 Забезпечення високого рівня безпеки та конфіденційності інформації в НСКЗ.	1.5.1 Створення та підтримка інфраструктури, яка гарантує захист від несанкціонованого доступу до даних. 1.5.2 Використання сучасних методів шифрування і захисту інформації у процесі її обміну між користувачами.	Постійно	Здійснено забезпечення ефективності та безпеки життєвого циклу систем НСКЗ. Впроваджена підтримка високої конкурентоспроможності.

* Реалізація даних заходів планується частково за рахунок донорських коштів та коштів державного бюджету.

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ЦЕНТРУ РЕЗЕРВУВАННЯ ДЕРЖАВНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ РЕСУРСІВ

Стратегічні напрями	Стратегічні цілі	Стратегічні завдання	Період реалізації	Результат (індикатор)
1. Розвиток та модернізація Національного центру резервування державних інформаційних ресурсів	1.1 Розвиток та модернізація єдиних основного і резервного захищених центрів обробки даних Національного центру резервування державних інформаційних ресурсів (ЄЦОД Національного центру)	1.1.1 Побудова IT-інфраструктури єдиних основного і резервного захищених центрів обробки даних Національного центру (ЄЦОД №3, резервний)	2026-2028 роки	Створено резервний ЄЦОД №3 (інженерна та IT-інфраструктура), який забезпечить надійне функціонування інформаційно-комунікаційних систем (ІКС) Національного центру у разі збоїв в роботі або виходу з ладу основного ЄЦОД №1.
		1.1.2 Створення єдиних основного і резервного захищених центрів обробки даних Національного центру (ЄЦОД №4 інженерна інфраструктура)	2026-2028 роки	Створено резервний ЄЦОД №4 (інженерна інфраструктура), який забезпечить: - надійне функціонування державних електронних інформаційних ресурсів розміщених на обладнанні користувачів в ЄЦОД №4; - віддалене (дистанційне) управління інформаційно-комунікаційними системами Національного центру.
		1.1.3 Проектування IT-інфраструктури та інженерної інфраструктури об'єктів Національного центру. Розробка кошторисної документації.	2026-2028 роки	Розроблені техноробочі проекти та кошторисна документація на об'єкти Національного центру. Забезпечено економію бюджетних коштів за рахунок створення проектів штатним підрозділом Центру побудови і розвитку НЦ та ІКС.
		1.1.4 Розширення функціональних можливостей (модернізація) ІКС Національного центру: • ІКС «Ядро мережі динамічно розподілюваних та налаштовуваних хмарних ресурсів Національного центру»; • ІКС «ІС Програмна платформа для розгортання та	2026-2028 роки	Здійснено забезпечення надійності, безперервності та захищеності передачі інформації (даних). Збільшено об'єм обчислювальних ресурсів ІКС, що сприятиме можливості покращення та прискорення обробки інформації її зберігання, якості послуг та залучення більшої кількості потенційних користувачів. Розгорнуто хмарну

		супроводження державних електронних реєстрів» (ІКС «Платформа Реєстрів»); • ІКС «Інфраструктура як послуга Національного центру» (хостинг); • ІКС «Платформа, програмне забезпечення як послуга Національного центру»;		інфраструктуру програмного забезпечення як послуга - надання сервісу з доступом онлайн, програмне забезпечення (SaaS) знаходиться на серверах технічного адміністратора, а користувачі використовують сервіс через браузер або додаток. Здійснено впровадження комплексної системи захисту інформації.
	1.2 Надання послуг Національного центру	1.2.1 Підвищення якості послуг, що надаються в Національному центрі. 1.2.2 Нарощування технічним адміністратором Національного центру. послуг, які передбачені в Національному центрі. 1.2.3 Залучення нових користувачів.	постійно	Збільшено кількість користувачів Національного центру за рахунок підвищення якості послуг Національного центру.
	1.3 Розвиток та модернізація електронної комунікаційної мережі Національного центру.	1.3.1 Розширення транспортної мережі (ВОЛЗ, вузли транспортної мережі) ЕКМ у м. Києві.	2026-2028 роки	Здійснено забезпечення зв'язності нових об'єктів Національного центру з існуючими об'єктами Національного центру. Досягнуто оптимальної гнучкої топології мережі для забезпечення надійного резервування каналів зв'язку між об'єктами Національного центру.
		1.3.2 Використання ЕКМ у м. Києві та ЕКМ м. Київ – м. Переяслав для надання послуг, а саме організації каналів зв'язку для користувачів Національного центру та ОДВ, які їх потребують	2026-2028 роки	Забезпечено високошвидкісного доступу користувачів до ресурсів НЦ

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ПОСЛУГ В ГАЛУЗІ КСЗІ

Стратегічні напрями	Стратегічні цілі	Стратегічні завдання	Період реалізації	Результат (індикатор)
Побудова комплексних систем захисту інформації та систем управління інформаційною безпекою.	Послуги в галузі створення КСЗІ			
	Проектування та створення комплексних систем захисту інформації класів 1,2,3 усіх рівнів конфіденційності, у тому числі із застосуванням хмарних технологій.	1. Створення КСЗІ на реєстри розгорнуті в ІКС «ІС «Програмна платформа для розгортання та супроводження державних електронних реєстрів»». 2. Створення КСЗІ з використанням базових та цільових профілів безпеки інформації.	постійно	Результати робіт та наданих послуг
	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.	Оцінка впровадження заходів та засобів захисту КСЗІ створених з використанням базових та цільових профілів безпеки інформації	постійно	Експертні висновки, атестати відповідності, декларації відповідності
	Проведення експертизи засобів захисту інформації		За запитом	Експертні висновки
	Підвищення кваліфікації персоналу		постійно	Сертифікат, посвідчення
	Послуги з впровадження та аудиту СУІБ			
	Оцінка відповідності (аудит) СУІБ	Надання послуг з впровадження системи управління інформаційною безпекою на основі стандарту ISO 27001 (СУІБ)	постійно	Сертифікати
	Підвищення кваліфікації персоналу		постійно	Сертифікат, посвідчення

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ

Стратегічні напрями	Стратегічні цілі	Стратегічні завдання	Період реалізації	Результат (індикатор)
1. Аналіз поточного стану	1.1 Оцінка рівня безпеки	1.1.1 Аналіз наявних загроз і вразливостей	2026	Наявність звіту про поточний стан безпеки
		1.1.2 Визначення ресурсних потреб	2026	Отримано перелік необхідних ресурсів
2. Впровадження системи моніторингу (SIEM)	2.1 Налаштування збору логів	2.1.1 Визначення джерел логів	2026	Отримано перелік підключених пристроїв
		2.1.2 Налаштування SIEM та правил кореляції	2026	Існує функціонуюча система моніторингу
3. Розширення команди	3.1 Найм персоналу	3.1.1 Залучення нових аналітиків	2026	Є нові спеціалісти в команді
		3.1.2 Покращення внутрішніх процесів	2026	Оновлено інструкції та процедури
4. Створення безпекової документації	4.1 Розробка плейбуків	4.1.1 Створення алгоритмів реагування	2026	Наявність затверджених плейбуків
		4.1.2 Впровадження стандартів документування	2026	Відповідність кращим практикам
5. Тестування та оптимізація	5.1 Перевірка ефективності	5.1.1 Проведення тестових інцидентів	2027	Отримано звіт про ефективність процесів
		5.1.2 Внесення коригувань у механізми SOC	2027	Оптимізовано процеси реагування
6. Автоматизація процесів	6.1 Використання ІІІ та ML	6.1.1 Впровадження систем автоматизації	2028	Підвищено швидкості реагування
		6.1.2 Аналіз ефективності нових рішень	2028	Оптимізовано SOC-інфраструктура

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ НАДАННЯ ЕДП

Стратегічні напрями	Стратегічні цілі	Стратегічні завдання	Період реалізації	Результат (індикатор)
1 Надання ЕДП	1.1 Удосконалення технологічного, технічного та організаційно-розпорядчого забезпечення надання ЕДП	1.1.1 Підвищення продуктивності та відмовостійкості ПТК КНЕДП	постійно	Підвищено стабільність, продуктивність, захищеність та відмовостійкість ПТК КНЕДП
	1.2 Розгортання відокремлених пунктів реєстрації ЕДП	1.2.1 Створення нових відокремлених пунктів реєстрації у відповідності до вимог КСЗІ ІТС КНЕДП ДП «УСС»	постійно	Розширено географію надання довірчих послуг та збільшено кількість наданих ЕДП
	1.3 Надання ЕДП відповідно до вимог Закону України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги»	1.3.1 Формування та обслуговування сертифікатів відкритих ключів користувачів	постійно	Збільшено дохід підприємства

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ НАДАННЯ ЦЗО

Стратегічні напрями	Стратегічні цілі	Стратегічні завдання	Період реалізації	Результат (індикатор)
1. Оптимізація закупівельних процесів для центральних органів виконавчої влади через впровадження сучасних цифрових інструментів (інструмент APS), розширення категорій товарів і послуг, а також ефективне використання бюджетних коштів	Впровадження цифрових механізмів для ЦЗО з метою ефективної та правильної агрегації потреб центральних органів виконавчої влади, що підвищить економічну ефективність і забезпечить конкурентне середовище. Філія ЦЗО ДП «УСС», як адміністратор електронного каталогу, маючи успішний досвід та участь у спецпроектах, які показали гарні результати, планує впровадити обов'язкові закупівлі через Prozorro Market комп'ютерного та мультимедійного обладнання для всіх державних замовників. Також передбачається розширення категорій товарів і послуг у каталозі, залучення нових постачальників для підвищення конкуренції. Крім того, планується розширення можливостей Prozorro Market, автоматизація процесів відбору постачальників та моніторинг ефективності роботи електронного каталогу.	1.1.1 Оптимізація агрегації потреб та планування закупівель для ЦОВВ	постійно	Знижено витрати на закупівлі через об'єднання потреб, покращено прогнозування потреб.
		1.1.2 Інтеграція ефективних механізмів закупівель (кабінет ЦЗО, APS) 1.1.3 Покращення якості товарів і послуг через вдосконалення технічних вимог до предметів закупівель у сфері цифровізації	постійно постійно	Здійснено підвищення швидкості та ефективності проведення закупівель, зменшення кількості порушень у процесах. Підвищено відсоток товарів і послуг, що відповідають встановленим стандартам якості, зниження кількості скарг.
2. Впровадження обов'язкових закупівель через електронний каталог за визначеними кодами ДК, які Філія ЦЗО ДП «УСС» адмініструє, розширення конкуренції шляхом залучення більшої кількості постачальників, покращення зручності користування електронним каталогом для замовників і постачальників, а також підвищення рівня цифровізації процесів адміністрування Prozorro Market (створення кабінету ЦЗО для адміністрування електронного каталогу)		2.1.1 Розширення категорій товарів у електронному каталозі 2.1.2 Підвищення кваліфікації персоналу	постійно постійно	Збільшено кількість учасників тендерів та зниження середньої вартості закупівель. Отримано сертифікат, посвідчення.

КЛЮЧОВІ ІНДИКАТОРИ

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 домінантній сфері «Стратегія формування фінансових ресурсів підприємства». Основною стратегічною метою господарсько-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.

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

Головним орієнтиром розроблення стратегічних рішень по домінантній 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 фінансових 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>
Стратегія формування фінансових ресурсів підприємства	Максимізація зростання чистого грошового потоку підприємства	Зростання суми чистого прибутку	Темп зростання чистого прибутку (+28%)
		Мінімізація вартості залучення капіталу із зовнішніх джерел	Збільшення чистого грошового потоку від операційної діяльності (+29%)
		Оптимізація рівня собівартості реалізованої продукції	Цільовий рівень собівартості (101452,0 тис. грн.)
		Податкова оптимізація	Оптимізація рівня податкового навантаження (28,39%)
		Скорочення тривалості операційного циклу	Скорочення тривалості операційного циклу
		Зростання доходу від реалізації	Цільовий рівень доходу від реалізації (127 216 тис. грн.)
		Бюджетне фінансування по державним програмам	Збільшення обсягів бюджетного фінансування

Стратегічні фінансові цілі, завдання та показники результатів їх виконання ДП «УСС» протягом 2026 – 2028 років

№п/п	Найменування стратегічного фінансового напрямку, цілей та завдань	Одиниця виміру	Джерело інформації	Плановий період		
				2 026р.	2 027р.	2 028р.
1.	Стратегія формування фінансових ресурсів підприємства					
1.1	Максимізація зростання чистого грошового потоку підприємства					
1.1.1	Зростання суми чистого прибутку	тис. грн.	фін.план на 2025 р.	1 395	1 510	1 640
1.1.2	Оптимізація рівня податкового навантаження	%	фін.план на 2025 р.	28,37	28,39	28,39
1.1.3	Цільовий рівень собівартості	тис. грн.	фін.план на 2025 р.	87 464	94 199	101 452
1.1.4	Цільовий рівень чистого доходу від реалізації	тис. грн.	фін.план на 2025 р.	109 676	118 121	127 216
1.1.5	Цільовий рівень валового прибутку	тис. грн.	фін.план на 2025 р.	22 212	23 922	25 764

РОЗДІЛ 5. РЕСУРСИ

Кадрові ресурси

За останні два роки Державне підприємство «Українські спеціальні системи» досягло значних успіхів у своєму розвитку. Було сформовано центр розвитку та побудови Національного центру резервування державних інформаційних ресурсів, що стало фундаментом для створення нової інформаційної інфраструктури країни. Запущено інформаційну систему "Платформа реєстрів", на базі якої вже функціонує до 60 ключових реєстрів національного значення, зокрема Реєстр медичних виробів України та Освітній реєстр учнів та шкіл. Підприємство збільшило доступність отримання кваліфікованих довірчих послуг для громадян та бізнесу України, відкривши нові ВПР (відокремлені пункти реєстрації) у різних регіонах країни, та стало частиною таких великих державних проектів як Prozorro, Нова українська школа, Національна програма інформатизації України та інші.

Було проведено масштабну оптимізацію організаційної структури, а саме: створено комерційний відділ, запроваджено сучасну систему моніторингу якості послуг та регулярне навчання співробітників, що сприяло значному підвищенню ефективності роботи, виходу підприємства на прибутковість після двох років стагнації та збільшенню середньої заробітної плати, що свідчить про високий рівень мотивації та залученості персоналу. Впровадження системи Microsoft 365, електронного документообігу Мегаполіс.docNet, забезпечення робочих місць безперебійними джерелами живлення та втричі швидше реагування на запити клієнтів перетворили Підприємство на сучасний високоефективний центр надання послуг, гарантуючи його стабільність, надійність та подальший розвиток.

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.10 Постанови Кабінету Міністрів України від 07.04.2023 № 311 «Деякі питання 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 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», - для аудиту СУІБ.

- фахівців-програмістів, фахівців з кібербезпеки;

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

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

- фахівців для підтримки IAC «Платформа реєстрів» та IAC «Віртуальний хостинг» (DevOps) — Kubernetes, Linux, OKD, Vmware, Cisco hardware, ELK, Postgresql, CI/CD

Матеріальні та технологічні ресурси

Джерелами формування майна Підприємства є:

- майно, передане йому на праві господарського відання відповідно до рішення про утворення Підприємства;

- кошти, одержані від реалізації продукції або товарів, виконання робіт чи надання послуг, здійснення 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 установленому законодавством порядку;

- інші джерела, не заборонені законодавством.

РОЗДІЛ 6. ПОТЕНЦІЙНІ РИЗИКИ ТА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

В динаміці здійснення господарської діяльності в 2026 – 2028 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 2026 – 2028 роках має отримати 2-й ранг ризику, що свідчить про високий рівень ризику, який встановлюється у разі, коли суб'єкт господарювання має високе боргове навантаження (показник “Важіль чиста заборгованість” є більшим, ніж 3) та коефіцієнт поточної ліквідності (покриття) на рівні менше (або дорівнює) 1. Для зниження ризику необхідно виконати наступні заходи:

- Оптимізація боргового навантаження;
- Збільшення ліквідності (прискорення обороту активів, робота з дебіторами);
- Підвищення власного капіталу;
- Скорочення витрат та підвищення прибутковості.

Протягом наступних звітних періодів для забезпечення прибутковості та виконання планових показників чистого фінансового результату на 2026 – 2028 роки Підприємство має за мету нарощувати обсяги наданих послуг за рахунок активної участі в закупівлях та залучення нових користувачів, впровадження CRM-систем для підвищення ефективності продажів, оптимізації виробничих процесів для збільшення продуктивності та витрат, використання сучасних фінансових інструментів для контролю витрат.

Для підвищення прибутковості підприємство має застосовувати комплексний підхід, що охоплює маркетинг, операційну ефективність, фінансовий менеджмент та технології.

З метою виявлення чинників ринкового ризику, своєчасного реагування та мінімізації впливу ризиків на господарську діяльність, Підприємство постійно здійснюватиме моніторинг ринкових цін на відповідні групи фінансових інструментів та економічних умов, в яких функціонує ринок.

Результати проведеного Підприємством аналізу ринкових цін фінансових інструментів минулого та поточного звітних періодів продемонстрували, що суттєвої зміни ринкової вартості фінансових інструментів Підприємства не відбувалось.

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 повномасштабне вторгнення російської федерації на територію України та, як наслідок, запровадження військового стану, підприємством було розроблено прогнозний план роботи ДП «УСС» на середньострокову перспективу (2026 – 2028 роки).

Таблиця 18

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

тис. грн.

Найменування показника	Інформація згідно із стратегічним планом розвитку		
	Плановий 2026 рік	Плановий 2027 рік	Плановий 2028 рік
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	109 676,0	118 121,0	127 216,0
Валовий прибуток/збиток	22 212	23 922	25 764
Чистий фінансовий результат (прибуток)	1 395	1 510	1 640

Слід зазначити, що в процесі формування фінансових результатів на середньострокову перспективу діяльності підприємства спостерігається зростання планового показника чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) з 109676,0 тис. грн. в 2026 році до 127216,0 тис. грн. в 2028 році, що в середньостроковій перспективі має 16% росту.

Обсяг чистого доходу планується отримати за наступними напрямками:

- надання послуг в системі НСКЗ
- надання послуг хостингу та колокейшн
- доходи від діяльності пов'язаної з виконанням заходів технічного адміністратора НЦ
- доходи від діяльності ЦЗО
- кваліфіковані електронні довірчі послуги

При плануванні обсягу чистого доходу від реалізації продукції на 2026-2028 роки враховано основні прогностні макроекономічними показниками економічного і соціального розвитку України на 2025 – 2027 роки, згідно з постановою Кабінету Міністрів України від 28 червня 2024 року №780.

Динаміка чистого доходу від реалізації протягом 2026 – 2028 років наведена в діаграмі 1.

Діаграма 1

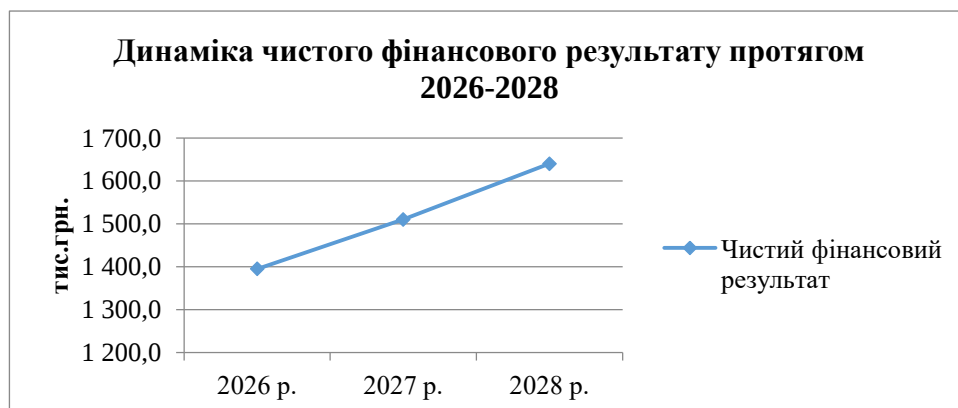


Крім того, слід зазначити, що у середньостроковій перспективі заплановано збільшення інших фінансових показників діяльності підприємства. Так, протягом 2026 – 2028 років заплановано збільшення показника валового прибутку підприємства з 22212,0 тис. грн. до 25764,0 тис. грн., що більше на 3552,0 тис. грн.

Крім того, показник чистого фінансового результату в середньостроковій перспективі заплановано від 1395,0 тис. грн. 1640,0 тис. грн. чистого прибутку. Основною причиною чого є оптимізація витрат підприємства, впровадження ефективної організаційної структури підприємства та ефективна управлінська політика.

Динаміка чистого фінансового результату протягом 2026 – 2028 років наведена в діаграмі 2.

Діаграма 2



З метою конкретизації діяльності підприємства на середньострокову перспективу (2026 – 2028 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 2026 - 2028 роках

Таблиця 19

Напрямок діяльності	Найменування показника	Одиниця виміру	План 2025	Прогноз 2026	Прогноз 2027	Прогноз 2028
1	2	3	4	5	6	7
Фінансова діяльність	1.1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	101 835	109 676	118 121	127 216
	1.2. Валовий прибуток	тис.грн	20 624	22 212	23 922	25 764
	1.3. Чистий фінансовий результат	тис.грн	1 285	1 395	1 510	1 640
	1.4. Валова рентабельність	%	20,25	20,25	20,25	20,25
	1.5. Рентабельність діяльності	%	1,26	1,27	1,28	1,29
Маркетингова діяльність	2.1. Обсяг реалізованої продукції на вітчизняному ринку	тис. грн	124 202	135 311	145 445	156 459
	2.2. Виручка від реалізації продукції на експорт	тис. грн	-	-	-	-
Виробнича діяльність	3.1. Рівень використання виробничих потужностей	%	89	90	90	92
Інвестиційна та інноваційна діяльність	4.1. Капітальні інвестиції усього, у тому числі за джерелами фінансування:	тис. грн	10 258	30 500	46 332	50 965
	4.1.1 Кошти державного бюджету	тис. грн	8 958	24 258		
	4.1.2 Власні кошти підприємства	тис. грн	1 300	6 242	46 332	50 965
	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	%	-	-	-	-
Розвиток трудового потенціалу підприємства	5.1 Середньооблікова чисельність штатних працівників	осіб	107	103	104	104
	5.2 Середньомісячна заробітна плата працівників	грн	40 576	45 433	47 248	49 611
	5.3 Продуктивність праці одного працюючого	тис. грн/особу	952	1 065	1 136	1 223
	5.4 Витрати на оплату	%	52 100	56 155	58 965	61 915

	праці					
Стан використання активів	6.1. Активи усього, у тому числі:	тис. грн	688 910	826 692	1 007 861	1 043 911
	6.1.1 Оборотні активи	тис. грн	31 600	46 436	50 011	51 800
	6.1.2 Основні засоби (первісна вартість)	тис. грн	722 836	752 536	797 968	847 933
	6.2 Коефіцієнт зносу основних засобів	%	0,4	0,4	0,4	0,4
	6.3 Рентабельність активів	%	0,19	0,17	0,15	0,16

Аналізуючи вищенаведені показники можна спостерігати позитивну динаміку показника рентабельності діяльності підприємства, що характеризує прагнення до здійснення ефективної фінансово-господарської діяльності в умовах наслідків збройної агресії російської федерації проти України, ефективну роботу підприємства у середньостроковій перспективі та вказує на якість управлінських рішень, щодо планування фінансової, операційної та інвестиційної діяльності підприємства.

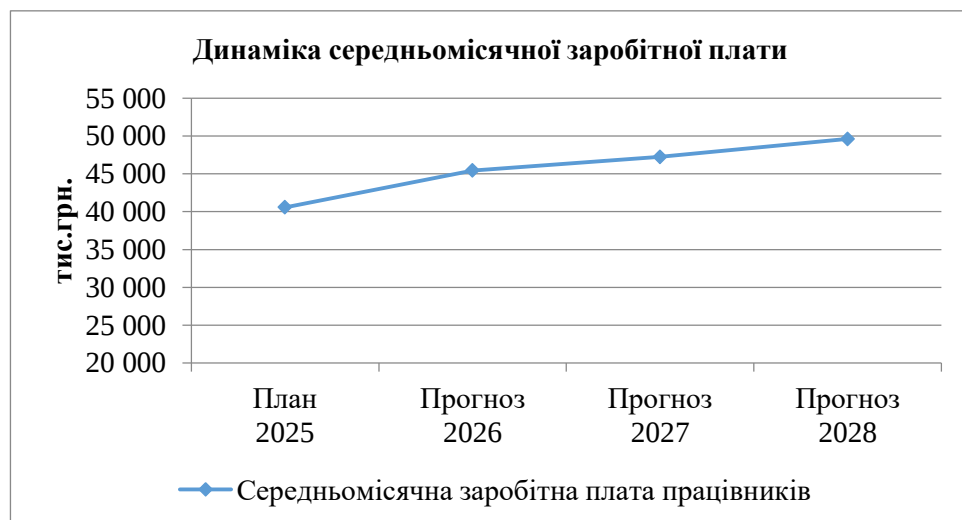
Аналізуючи розвиток трудового потенціалу підприємства в динаміці 2026 – 2028 років спостерігається позитивна динаміка зростання виплат на оплату праці, середньомісячної заробітної плати та продуктивності праці одного працюючого.

В цілому, середньомісячна заробітна плата зросте на 22%, продуктивність праці – на 29%.

Розглянемо динаміку середньомісячної заробітної плати ДП «УСС» на 2026 -2028 роки (наведено в діаграмі 3).

Динаміка середньомісячної заробітної плати ДП «УСС» на 2026 -2028 роки

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 2025 – 2027 роки, схваленої постановою Кабінету Міністрів України «Про схвалення Бюджетної декларації на 2025 – 2027 роки» від 28.06.2024 №751, на 2025 – 2027 роки встановлено прожитковий мінімум на рівні 2024 року (для працевздатних осіб 3028,0 тис. грн.)

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

Таким чином, не передбачається збільшення посадових окладів співробітникам підприємства. Витрати на оплату праці збільшуватимуться за рахунок заохочувальних виплат.

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 результаті здійснення фінансово-господарської діяльності ДП «УСС» планує виплати на користь держави обсягом: в 2025 році – 35642,0 тис. грн., в 2026 році – 38389,0 тис. грн., в 2027 році – 41292 тис. грн., в 2028 році – 44416,0 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 127797,0 тис. грн. (таблиця 20), реалізація яких планується частково за рахунок донорських коштів.

Таблиця 20

з/п	Спрямування коштів у розрізі напрямків використання	2026 рік	2027 рік	2028 рік
1	2	3	4	5
1	придбання (виготовлення) основних засобів	29 700	45 432	49 965
1.1	комп'ютерна та побутова техніка (без	21 367	45 432	49 965

	розшифровки)			
1.2	інше (без розшифровки)	8 333	-	-
2	придбання (виготовлення) інших необоротних матеріальних активів	800	900	1 000
2.1	обладнання (без розшифровки)	-	-	-
2.2	комп'ютерна та побутова техніка (без розшифровки)	-	-	-
2.3	меблі (без розшифровки)	-	-	-
2.4	інше (без розшифровки)	800	900	1 000
3	придбання (виготовлення) нематеріальних активів	-	-	-
3.1	в тому числі програмне забезпечення	-	-	-
Всього		30 500	46 332	50 965

В 2026 році планується модернізацію системи гарантованого електроживлення.

На сьогоднішній день на технічному майданчику ДП «УСС» розміщені та функціонують Центр технічного управління Національної системи конфіденційного зв'язку у складі головного комутаційного центру спеціальної інформаційно-комунікаційної системи органів виконавчої влади НСКЗ, технічні та інформаційні ресурси Національного центру резервування державних інформаційних ресурсів, інформаційно-комунікаційні системи Державного центру кіберзахисту Держспецзв'язку, Головного управління урядового зв'язку Адміністрації Держспецзв'язку, резервний центр обробки даних Єдиного державного демографічного реєстру Державної міграційної служби України. Усі зазначені вище системи є стратегічно важливими для Держави та потребують постійного моніторингу та цілодобової технічної підтримки у тому числі надійної системи гарантованого електроживлення для забезпечення достатнього рівня стійкості до можливих відключень електропостачання.

В рамках створення ЄЦОД №4, розширення технічних можливостей ЦТУ НСКЗ та враховуючи зростаючі потреби споживачів електроенергії на технічному майданчику, а саме суб'єктів Національного центру: адміністратора безпеки Національного центру ДЦКЗ Держспецзв'язку, лист від 11.07.2024 №64/09-337/СЕД (потреба у 25 кВт/г), оператора Національного центру КП «Укрспецзв'язок», техноробочий проєкт «Створення централізованої системи захисту інформації та оперативно-технічного управління НСКЗ» Том1. Загальносистемні рішення від 26.12.2022 інв. №11/101дск (потреба у 10 кВт/г для заживлення резервного вузла Центру міжвідомчого обміну інформацією з обмеженим доступом (СІНАПС)), Департаменту кіберзахисту Адміністрації Держспецзв'язку, лист від 27.12.2024 №05/04-13349/СЕД щодо розміщення серверного обладнання для державного реєстру об'єктів критичної

інформаційної інфраструктури (потреба у 2,2 кВт/г), ДП «УСС», як технічний адміністратор Національного центру, оператор НСКЗ та СІКС ОБВ НСКЗ планує провести модернізацію системи гарантованого електроживлення технічного майданчику шляхом заміни існуючої дизель-генераторної установки (ДГУ) потужністю 180 кВт (155 кВт) на ДГУ 250 кВт (200 кВт).

Об'єм електричної потужності виділений для технічного майданчику складає 180 кВт/г.

Наразі максимально можлива споживча потужність технічного майданчику складає 155 кВт/г. Обмеження в 155 кВт/г обумовлено використанням в системі гарантованого електроживлення ДГУ з межею допустимої потужності у 155 кВт.

Модернізація системи гарантованого електроживлення дозволить збільшити споживчу потужність технічного майданчику до 180 кВт/г, та забезпечити потреби суб'єктів Національного центру та НСКЗ.

В 2027-2028 роках планується модернізації головного комутаційного центру спеціальної інформаційно-комунікаційної системи органів виконавчої влади Національної системи конфіденційного зв'язку, відповідно до, затвердженого Головою Держспецзв'язку від 23.06.2022 р., технічного завдання №02-246ДСК від 08.06.2022 року. Реалізація даного заходу планується частково за рахунок бюджетних та донорських коштів.

Модернізація Окремої та Закритої підсистем СІКС НСКЗ, передбачатиме:

- 1) модернізацію основного вузла комутації (ОВК) головного комутаційного центру (ГКЦ) СІКС НСКЗ;
- 2) створення резервного вузла комутації (РВК) ГКЦ СІКС НСКЗ на захищеному майданчику;
- 3) модернізацію транспортної мережі СІКС НСКЗ:
 - прокладання волоконно-оптичних ліній зв'язку (ВОЛЗ) від оптичних кілець транспортної мережі до резервного вузла комутації ГКЦ СІКС НСКЗ;
 - оновлення обладнання вузлів транспортної мережі (ВТМ) СІКС НСКЗ.
- 4) підвищення якості послуг, що надаються у СІКС НСКЗ;
- 5) залучення нових користувачів.

Метою модернізації ГКЦ СІКС НСКЗ є забезпечення відмовостійкості та працездатності СІКС НСКЗ при нестабільній роботі чи впливі зовнішніх дестабілізуючих факторів на основний вузол комутації ГКЦ СІКС НСКЗ, які зумовлені у тому числі воєнним станом та бойовими діями на території України.

В результаті виконання зазначеного заходу буде забезпечено стале функціонування СІКС НСКЗ, що дозволить:

- покращити якість зв'язку його безпеку та зручність для кінцевих користувачів;
- підвищити пропускну здатність головного комутаційного центру та підсистем СІКС НСКЗ до 40-100 Гбіт/с;
- підвищити пропускну здатність захищених каналів СІКС НСКЗ до 10 Гбіт/с;
- підвищити пропускну здатність каналів зв'язку Окремої підсистеми СІКС НСКЗ до 25 Гбіт/с.;
- забезпечити відмовостійкість функціонування СІКС НСКЗ в умовах війни у разі збоїв в роботі або виходу з ладу ОВК ГКЦ СІКС НСКЗ;
- збільшити кількість користувачів СІКС НСКЗ за рахунок підвищення якості послуг в СІКС НСКЗ.

Здійснення інвестиційної діяльності пов'язано необхідністю збільшення власної матеріально-технічної бази для якісного надання послуг за господарськими договорами, а також з метою підтримки конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Водночас, здійснення заходів з оновлення активного мережевого обладнання ВТМ СІКС НСКЗ дозволить збільшити кількість споживачів послуг НСКЗ, та, як наслідок, підвищить рівень чистого доходу підприємства орієнтовно на 15-20% та ефективність роботи обладнання, що дозволить оптимізувати витрати.

РОЗДІЛ 8. ВИСНОВКИ

Стратегічний план є основою для ефективного фінансового розвитку підприємства, забезпечуючи чіткі орієнтири, ресурси та механізми досягнення цілей. Дозволяє підприємству досягти фінансової стійкості, підвищити конкурентоспроможність та забезпечити довгостроковий розвиток. Постійний моніторинг, аналіз результатів та гнучкість у прийнятті рішень гарантують успішну реалізацію поставлених цілей.

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

- оцінюються ключові фінансові показники та динаміка їх змін;
- виявляється ефективність реалізованих стратегічних ініціатив;
- проводиться аналіз ризиків та зовнішнього середовища для адаптації стратегії.

Основним завданням управління реалізацією фінансової стратегії є створення на Підприємстві необхідних передумов для здійснення передбаченої фінансової підтримки його 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 проектів.

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 та вносити зміни до стратегічного плану розвитку в разі зміни документів стратегічного характеру, кон'юнктури ринку, яка впливає на місію підприємства, необхідності фінансування робіт, пов'язаних із подоланням негативних наслідків збройної агресії Російської Федерації проти України, форс-мажорних обставин, у відповідні роки в межах періоду, на який затверджений стратегічний план розвитку, або у випадках, що передбачені законодавством.

Оцінка реалізації стратегічного плану є ключовим етапом стратегічного управління, який дозволяє контролювати виконання завдань, аналізувати досягнуті результати та коригувати стратегію в разі необхідності.

Головна мета реалізації стратегії забезпечити фінансову стабільність і можливості для зростання підприємства.

В.о. генерального директора

Олександр КУНИЦЬКИЙ