

**ЗАТВЕРДЖЕНО**

**Державна судова адміністрація України**

(найменування органу, яким затверджено стратегічний план розвитку)



М. П.: (посада, прізвище та власне ім'я, дата, підпис)

22.06.2023

## **СТРАТЕГІЧНИЙ ПЛАН РОЗВИТКУ**

**державного підприємства «Інформаційні судові системи»**

**на 2024 – 2028 роки**

### **1. ЗАГАЛЬНА ІНФОРМАЦІЯ**

Стратегічний план розвитку державного підприємства «Інформаційні судові системи» (далі – Підприємство, ДП «ІСС»), як суб'єкта господарювання державного сектору економіки, розроблено з метою забезпечення збалансованого розвитку Підприємства, збереження і зміцнення наявного ресурсного потенціалу і сформованих компетенцій, за рахунок упорядкування традиційних, розвитку нових напрямів діяльності, диверсифікації джерел ресурсного забезпечення та спрямовано на реалізацію Місії і Генеральної мети Підприємства.

ДП «ІСС» створене відповідно до наказу Державної судової адміністрації України від 05.10.2006 № 109 «Про створення Державного підприємства «Інформаційні судові системи».

Відповідно до Статуту, затвердженого наказом Державної судової адміністрації України від 26.11.2019 № 1142, ДП «ІСС» є державним комерційним підприємством, яке засноване на державній власності та належить до сфери управління Державної судової адміністрації України (далі — «Уповноважений орган управління», ДСА України).

Управління Підприємством здійснюється його Генеральним директором, який підзвітний ДСА України.

Правовий статус суб'єкта – юридична особа.

Ідентифікаційний код – 34614292.

Місцезнаходження за КОАТУУ 8038200000: Україна, 01601, місто Київ, вулиця Липська, будинок 18/5.

Організаційно-правова форма за КОПФГ 140 – державне підприємство.

Види діяльності за КВЕД-2010:

62.01 Комп'ютерне програмування;

33.20 Установлення та монтаж машин і устаткування;

62.02 Консультування з питань інформатизації;

62.03 Діяльність із керування комп'ютерним устаткуванням;

63.11 Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність;

63.12 Веб-портали.

У своїй діяльності Підприємство керується Конституцією та законами України, актами Президента України, Кабінету Міністрів України, наказами Уповноваженого органу управління, нормативно-правовими актами, які видаються міністерствами, іншими органами виконавчої влади.

Підприємство створене з метою:

- надання послуг з технічного, технологічного забезпечення створення та супроводження програмного забезпечення ведення автоматизованих систем (електронних баз даних), у тому числі, державних реєстрів, що створюються відповідно до законів України, нормативно-правових актів Кабінету Міністрів України, наказів Уповноваженого органу управління;
- організації доступу фізичним та юридичним особам до автоматизованих систем державних реєстрів;
- організації збереження та захисту даних, що містяться в автоматизованих системах державних реєстрів;
- надання послуг з інформаційно-технічного забезпечення діяльності судів;
- задоволення потреб органів досудового розслідування, судових органів, інших державних органів, а також юридичних та фізичних осіб у забезпеченні їх належною, кваліфікованою і об'єктивною експертизою, орієнтованою на максимальне використання досягнень науки та техніки;
- забезпечення діяльності органів судової влади, у тому числі в умовах особливого періоду;
- отримання прибутку від здійснюваної діяльності.

Предметом діяльності Підприємства є:

- забезпечення створення, запровадження, експлуатації, супроводження програмно-інформаційних комплексів та баз даних:
  - Єдиного державного реєстру судових рішень;
  - інших реєстрів, розробка та впровадження яких належить до повноважень Уповноваженого органу управління, а також реєстрів, що запроваджуються відповідно до законодавства України;
- інформаційно-технічне забезпечення розгляду справ у судах;
- інформаційно-технічне забезпечення судів;
- розробка інтелектуальних систем управління електронними базами даних;
- розробка нормативно-технічної документації для створення та функціонування автоматизованих систем ведення електронних баз даних;
- розробка, впровадження, обслуговування та постачання засобів комп'ютерної техніки, програмних продуктів та іншої оргтехніки, аудіо- та відеотехніки, комплектуючих та витратних матеріалів;
- комп'ютерне програмування;
- створення та супроводження веб-порталів;

- виконання окремих науково-дослідних, дослідно-конструктивних, дослідно-технологічних і спеціальних робіт у галузі електронних систем та інформаційних технологій при створенні та експлуатації автоматизованих систем ведення баз даних;
- координація впровадження на місцях програмно-технічних засобів для користування електронними системами;
- інші види діяльності, що не суперечать чинному законодавству України.

Наказ ДСА України від 22.09.2022 № 333 «Про визначення адміністратора» також встановлює, що ДП «ІСС», як адміністратор, відповідає за забезпечення безперервного функціонування, супроводження та адміністрування інформаційних систем і сервісів відповідно до розпоряджень ДСА України та взятих на себе договірних зобов'язань та несе відповідальність за забезпечення інформаційної безпеки, збереження даних та інформації, що обробляється у визначених наказом інформаційних системах і сервісах судової влади.

Крім цього, ДП «ІСС» визначене адміністратором Єдиного державного реєстру судових рішень (Реєстр), ведення якого регламентується Порядком ведення Єдиного державного реєстру судових рішень, затвердженим Рішенням Вищої ради правосуддя від 19.04.2018 № 1200/0/15-18, відповідно до якого вживає заходи, пов'язані із технічним та організаційно-технологічним забезпеченням функціонування Реєстру, у тому числі: створення, вдосконалення та супроводження державної інформаційної системи Реєстру; адміністрування Реєстру; надання доступу до Реєстру; забезпечення зберігання та захисту даних, що містяться в Реєстрі, у тому числі шляхом визначення моделі захисту від загроз витоку інформації та засобів обробки електронних документів у Реєстрі та надання до них безоплатного цілодобового доступу на офіційному веб-порталі «Судова влада України».

Відповідно до Положення про автоматизовану систему документообігу суду, затвердженого рішенням Ради суддів України від 02.04.2015 № 25 (зі змінами), Підприємство є адміністратором автоматизованої системи, який забезпечує технічний супровід та здійснює підтримку працездатності автоматизованої системи в цілому згідно з вимогами Єдиної судової інформаційної системи, виконує інші функції відповідно до розпоряджень Державної судової адміністрації України та взятих на себе договірних зобов'язань.

Таким чином, Підприємство є постачальником послуг та виконавцем робіт, пов'язаних із забезпеченням безперервного функціонування інформаційних систем і сервісів судової влади у межах визначених функцій, та має ознаки адміністративної монополії.

ДП «ІСС» є одним з виконавців Програми інформатизації місцевих та апеляційних судів і проекту побудови Єдиної судової інформаційно-телекомунікаційної системи на 2022-2024 роки, затвердженої наказом ДСА України від 14.06.2022 № 178. На Підприємство покладено функції, пов'язані з забезпеченням функціонування інформаційно-технічних систем судів, органів і установ у системі правосуддя, забезпеченням функціонування впроваджених підсистем (модулів) Єдиної судової інформаційно-телекомунікаційної системи (ЄСІТС) та допоміжних компонентів, забезпеченням розвитку інформаційно-комунікаційної інфраструктури та забезпеченням інформаційної безпеки в рамках виконання завдань Програми.

ДП «ІСС» відповідає ознакам підприємств, критично важливих для функціонування економіки та забезпечення життєдіяльності населення у особливий період, відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України від 27.01.2023 № 76.

Наказом Державної судової адміністрації України від 27.03.2023 № 149 державне підприємство «Інформаційні судові системи» визнано таким, що відповідає критеріям, установленим наказом ДСА України від 16.03.2023 № 133, та є критично важливими для функціонування органів системи правосуддя в особливий період.

Стратегічний план розвитку ДП «ІСС» (далі – Стратегічний план) розглядається як важливий інструмент ефективного управління

Підприємством.

Стратегічний план розроблено на середньострокову перспективу на період 2024-2028 років, на виконання та з урахуванням 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.

В умовах значної невизначеності, Стратегічний план розглядається не стільки з точки зору набору стандартизованих фінансових показників, скільки з точки зору плану дій в залежності від реалізації різних факторів ризику та, відповідно, різних сценаріїв.

При цьому сформовані цілі, які задаючи ключові напрями розвитку і пріоритети Підприємства, залишають певну свободу в плані їх конкретної трактовки за поточних умов та можливостей. Це дозволяє притримуватись генерального напрямку руху одночасно з отриманням необхідної гнучкості.

В кризових умовах також зростає значимість координуючої функції Стратегічного плану, яка забезпечує узгоджені дії як всіх підрозділів Підприємства, так і узгоджені з ДСА України спільні дії в напрямку досягнення поставлених стратегічних цілей.

Стратегічний план розвитку сформовано таким чином, що він дозволяє приймати адекватні та найбільш ефективні оперативні рішення у відповідь на поточні зміни зовнішнього середовища.

Таким чином, зниження рівня деталізації (за критерієм забезпечення того рівня деталізації, який є достатнім для прийняття управлінських рішень), підвищення гнучкості та оперативності є ключовими особливостями Стратегічного плану Підприємства.

## 2. АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА

Середовище функціонування Підприємства визначається комбінацією накопичених ресурсних можливостей та низкою чинників зовнішнього середовища, які у комплексі здійснюють і здійснюватимуть безпосередній вплив на умови і підсумки діяльності Підприємства у попередніх періодах та у періоді цього Стратегічного плану.

### 2.1. Аналіз внутрішнього середовища

Кадровий потенціал і ключові компетенції ДП «ІСС»:

- сформоване кадрове ядро з досвідчених висококваліфікованих фахівців, компетенції яких є в цілому достатніми для супроводу процесів цифровізації судової системи, включаючи проектування та координацію процесу створення і впровадження ЄСІТС;
- розуміння особливостей інформаційно-технологічного забезпечення функціонування судової системи та організації інформаційного обміну у судах;
- можливості технічної реалізації нормативних і процесуальних нововведень шляхом доопрацювання програмного забезпечення автоматизованої системи документообігу суду та Єдиного державного реєстру судових рішень;
- наявність власної навчальної бази для суддів і профільних фахівців судів, безпосередньо залучених до роботи з технічними засобами автоматизації та цифровізації судочинства;
- наявність розгалуженої регіональної інженерно-технічної мережі (Регіональна служба підтримки), яка дозволяє оперативно вирішувати проблеми функціонування інформаційно-технічних систем судів безпосередньо на локальному рівні.

### Матеріально-технічна база

ДП «ІСС» розробило, впровадило та є власником авторських майнових прав на спеціалізоване програмне забезпечення і компоненти, які використовуються у процесі статутної діяльності Підприємства та для виконання розпоряджень Уповноваженого органу управління, у тому числі:

- свідоцтво про реєстрацію авторського права на твір Комп'ютерної програми «Веб-портал «Судова Влада України», виданий Державним департаментом інтелектуальної власності Міністерством освіти і науки України 26.02.2009 № 27836;
- свідоцтво про реєстрацію авторського права на твір Комп'ютерної програми «База даних «Банкрутство», виданий Державним департаментом інтелектуальної власності Міністерства освіти і науки України 26.02.2009 № 27837;
- свідоцтво про реєстрацію авторського права на твір Баз даних Веб-порталу «База даних «Банкрутство», виданий Державним департаментом інтелектуальної власності Міністерства освіти і науки України 26.02.2009 № 27838;
- свідоцтво про реєстрацію авторського права на твір Баз даних Веб-порталу «Судова Влада України», виданий Державним департаментом інтелектуальної власності Міністерства освіти і науки України 26.02.2009 № 27839;
- свідоцтво про реєстрацію авторського права на твір Комп'ютерної програми Веб-портал «Офіційний веб-портал Вищої кваліфікаційної комісії суддів України», виданий Державним департаментом інтелектуальної власності Міністерства освіти і науки України 30.06.2011 № 38939;
- свідоцтво про реєстрацію авторського права на твір Баз даних веб-порталу «Офіційний веб-портал Вищої кваліфікаційної комісії суддів України», виданий Державним департаментом інтелектуальної власності Міністерства освіти і науки України 30.06.2011 № 38940;
- свідоцтво про реєстрацію авторського права на твір Комп'ютерної програми «Д-3» («КП «Д-3»), виданий Державною службою інтелектуальної власності України 29.05.2012 № 44023;
- свідоцтво про реєстрацію авторського права на твір Комп'ютерної програми «Діловодство спеціалізованого суду» («КП «ДСС»), виданий Державною службою інтелектуальної власності України 29.05.2012 № 44024;
- свідоцтво про реєстрацію авторського права на твір Комп'ютерної програми «Лінгвістичний аналізатор текстів» «АКУЛА» («ЛАТ «АКУЛА»), виданий Державним підприємством «Український інститут інтелектуальної власності» 16.08.2021 № 107324.

У процесі виконання договірних зобов'язань, а також функцій, покладених Уповноваженим органом управління, Підприємство експлуатує і обслуговує обладнання та інфраструктуру Основного центру обробки даних та Резервного центру обробки даних Єдиної судової інформаційно-телекомунікаційної системи, які перебувають у власності Уповноваженого органу управління.

Власне обладнання, програмне забезпечення та інфраструктура Підприємства є в цілому достатніми для здійснення основного виду діяльності, а також для розробки (доопрацювання) різних типів програмного забезпечення.

### Джерела фінансових ресурсів

ДП «ІСС» не є бюджетною установою та не отримує прямого бюджетного фінансування. При цьому, понад 98% основних доходів Підприємства формуються за рахунок надання на договірній основі послуг судам, органам і установам системи правосуддя, у тому числі:

- послуг з експлуатації Єдиного державного реєстру судових рішень;
- послуг із забезпечення функціонування захищеної телекомунікаційної мережі;
- послуг централізованого адміністрування мереж, інформаційних ресурсів та технічної підтримки;
- послуг із супроводження програмного забезпечення автоматизованої системи документообігу суду;
- послуг із забезпечення доставки судових повісток і викликів в електронному вигляді.

Джерела зазначених доходів мають бюджетне походження та фінансуються за КПКВК 0501020 «Забезпечення здійснення правосуддя місцевими, апеляційними судами та функціонування органів і установ системи правосуддя».

Додаткові доходи Підприємства формуються за рахунок надання інших послуг замовникам державного і приватного сектора:

- послуг з виконання експертних досліджень;
- послуг з надання інформації про підприємства, щодо яких порушено справи про банкрутство або які визнано банкрутами;
- послуг з організації інформаційної взаємодії та функціонування допоміжних онлайн-сервісів;
- розробки програмного забезпечення на замовлення;
- послуг у сфері технічного захисту інформації;
- послуг з розміщення та обслуговування веб-сайтів та баз даних;
- оренда обладнання тощо.

Розвиток ДП «ІСС» у попередніх періодах характеризувався наступними основними показниками (Табл. 1).

Таблиця 1

**Основні показники господарської діяльності ДП «ІСС» у 2020-2022 р.**

| № | Напрямок діяльності                        | Найменування показника                                                            | Одиниця виміру     | 2020 рік | 2021 рік | 2022 рік |
|---|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------|----------|----------|
| 1 | Фінансова діяльність                       | 1.1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)               | тис. грн           | 122 229  | 129 857  | 125 164  |
|   |                                            | 1.2. Валовий прибуток                                                             | тис. грн           | 14 222   | 28 061   | 23 337   |
|   |                                            | 1.3. Чистий фінансовий результат                                                  | тис. грн           | -13 855  | 5 347    | 4 268    |
|   |                                            | 1.4. Валова рентабельність                                                        | %                  | 11,61    | 21,61    | 18,65    |
|   |                                            | 1.5. Рентабельність діяльності                                                    | %                  | -11,34   | 4,12     | 3,41     |
| 2 | Маркетингова діяльність                    | 2.1. Обсяг реалізованої продукції на вітчизняному ринку                           | тис. грн           | 122 229  | 129 857  | 125 164  |
|   |                                            | 2.2. Виручка від реалізації продукції на експорт                                  | тис. грн           | -        | -        | -        |
| 3 | Виробнича діяльність                       | 3.1. Рівень використання виробничих потужностей                                   | %                  | -        | -        | -        |
| 4 | Інвестиційна та інноваційна діяльність     | 4.1. Капітальні інвестиції усього, у тому числі за джерелами фінансування:        | тис. грн           | 4 392    | 8,3      | 4 044    |
|   |                                            | 4.1.1 Кошти державного бюджету                                                    | тис. грн           | -        | -        | -        |
|   |                                            | 4.1.2 Власні кошти підприємства                                                   | тис. грн           | 4 392    | 8,3      | 4 044    |
|   |                                            | 4.1.3 Залучені кошти                                                              | тис. грн           | -        | -        | -        |
|   |                                            | 4.2. Витрати на інновації                                                         | тис. грн           | -        | -        | -        |
|   |                                            | 4.3 Обсяг реалізованої інноваційної продукції                                     | тис. грн           | -        | -        | -        |
|   |                                            | 4.4 Питома вага інноваційної продукції в загальному обсязі реалізованої продукції | %                  | -        | -        | -        |
| 5 | Розвиток трудового потенціалу підприємства | 5.1 Середньооблікова чисельність штатних працівників                              | осіб               | 255      | 199      | 174      |
|   |                                            | 5.2 Середньомісячна заробітна плата працівників                                   | грн                | 23 878   | 27 310,6 | 28 613,8 |
|   |                                            | 5.3 Продуктивність праці одного працюючого промислово-виробничого персоналу       | тис. грн/особу/міс | -        | -        | -        |
|   |                                            | 5.4 Питома вага працівників, які здійснюють науково-технічну діяльність           | %                  | -        | -        | -        |

| № | Напрямок діяльності       | Найменування показника                   | Одиниця виміру | 2020 рік | 2021 рік | 2022 рік |
|---|---------------------------|------------------------------------------|----------------|----------|----------|----------|
| 6 | Стан використання активів | 6.1. Активи усього, у тому числі:        | тис. грн       | 70 555   | 77 032   | 62 617   |
|   |                           | 6.1.1 Оборотні активи                    | тис. грн       | 37 016   | 47 332   | 31 398   |
|   |                           | 6.1.2 Основні засоби (первісна вартість) | тис. грн       | 44 110   | 43 629   | 44 000   |
|   |                           | 6.2 Коефіцієнт зносу основних засобів    |                | 0,89     | 0,92     | 0,93     |
|   |                           | 6.3 Рентабельність активів               | %              | -19,64   | 6,94     | 6,82     |

Вихід за підсумками 2021 і 2022 років на показники прибутковості, в умовах нестабільної бюджетної ситуації та активної фази бойових дій, досягнуто за рахунок низки вжитих фінансово-економічних та організаційних заходів стабілізуючого характеру. Фінансовий результат 2023 року також прогнозується позитивним, хоча й у абсолютних величинах буде меншим, ніж у попередні два роки (див. Табл. 6).

Водночас, варто підкреслити, що позначену тенденцію прибутковості діяльності Підприємства було б передчасно вважати стійкою і гарантовано незмінною у плановому горизонті цього Стратегічного плану. Господарська діяльність ДП «ІСС» продовжуватиме піддаватись впливу несприятливих явищ та потенційних наслідків прояву одного чи кількох ключових ризиків.

## 2.2. Аналіз зовнішнього середовища

ДП «ІСС» не має даних і не може здійснити аналіз в сфері основної діяльності (галузь: комп'ютерне програмування), аналіз потенційних замовників і конкурентів, зважаючи на те, що є малим підприємством і немає в свої структурі маркетингової служби.

Безпосередні ринкові конкуренти ДП «ІСС» в межах статутних і нормативно визначених функцій – не ідентифіковані.

## 2.3. SWOT-аналіз

Комплекс умов, параметрів, потенціальних можливостей та загроз у середовищі діяльності Підприємства систематизовано у Таблиці 2.

Таблиця 2

| Результати SWOT-аналізу ДП «ІСС»                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| S – Сильні сторони                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | O – Можливості                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Досвід роботи у наданні послуг, виконанні робіт<br>Висока якість надання послуг<br>Сформоване кадрове ядро і унікальні компетенції<br>Гнучкість та адаптивність внутрішньої структури управління<br>Розгалужена регіональна мережа надання послуг<br>Сформоване технічне та організаційне підґрунтя для посилення комерційної складової діяльності Підприємства | Значний потенціал модернізації та впровадження нововведень у технологію надання послуг бюджетним замовникам<br>Можливості розширення напрямів діяльності, активізація інтересу ринку до нових сервісів Підприємства, орієнтованих на комерційний сектор<br>Якісні зрушення у процесах подальшої цифровізації сфери судочинства, практичні кроки у напрямку розвитку ЄСІТС<br>Значний потенціал участі Підприємства у проектах міжнародної технічної допомоги та інших донорських проектах |

| W – Слабкі сторони                                                                                                             | T – Загрози                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Недиверсифікована структура доходів, надмірна залежність від бюджетної ситуації                                                | Залежність від бюджету та державних рішень, що може призвести до обмеження фінансових можливостей та розвитку                                                                         |
| Відсутність достатнього ресурсу для капітальних інвестицій, у тому числі, для оновлення обладнання                             | Наявність непередбачуваних (при формуванні договірних цін) витрат діяльності Підприємства, що не компенсуються Замовниками у договірній ціні та актах виконаних робіт, наданих послуг |
| Надмірна чутливість до зростання вартості вхідних ресурсів (послуг сторонніх постачальників)                                   | Вимушене подальше скорочення витрат у разі загострення ситуації у військово-політичній і бюджетній сферах; ризик втрати частини кадрового потенціалу                                  |
| Відсутність достатніх важелів впливу на поведінку бюджетних замовників, їх договірну і платіжну дисципліну (монополія покупця) | Високий рівень інфляції                                                                                                                                                               |
| Непривабливість роботодавця державного сектору для висококваліфікованих кадрів; надмірна вартість заміщення кадрів             | Можливість кібератак та вірусних атак на системи                                                                                                                                      |

Узагальнюючи, державне підприємство має високі технічні знання та досвід роботи в електронному управлінні та високий рівень компетентності в галузі, що дозволяє йому надавати високоякісні послуги клієнтам. Однак, підприємство залежить від державних рішень та обмежене у прийнятті незалежних рішень, що може обмежити його розвиток і збільшення прибутковості. Крім того, підприємство також стикається з ризиком кібератак.

### 3. МІСІЯ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ

МІСІЯ Підприємства полягає у забезпеченні належного технологічного рівня та сприянні подальшому розвитку процесів цифровізації сфери судочинства, з метою спрощення доступу громадян і юридичних осіб до правосуддя як до критичного сервісу, гарантованого державою.

Виконання сформульованої Місії в горизонті цього Стратегічного плану відбуватиметься шляхом реалізації ГЕНЕРАЛЬНОЇ МЕТИ Підприємства: досягнення достатнього рівня ресурсної та фінансової стійкості для безумовного забезпечення сталого функціонування та реалізації потенціалу модернізації інформаційних систем і сервісів сфери судочинства, а також паралельного розвитку ЄСІТС.

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

#### 4.1. Стратегічні напрями

Необхідність протидії ключовим загрозам зумовлює потребу невідкладної трансформації відомчо-обслуговуючого характеру діяльності Підприємства на користь повноцінної сервісної поліфункціональної господарюючої одиниці сучасного типу. Зазначене першочергово вимагає перегляду ієрархії пріоритетних складових (стратегічних напрямів) діяльності Підприємства, як показано на Рис. 1.

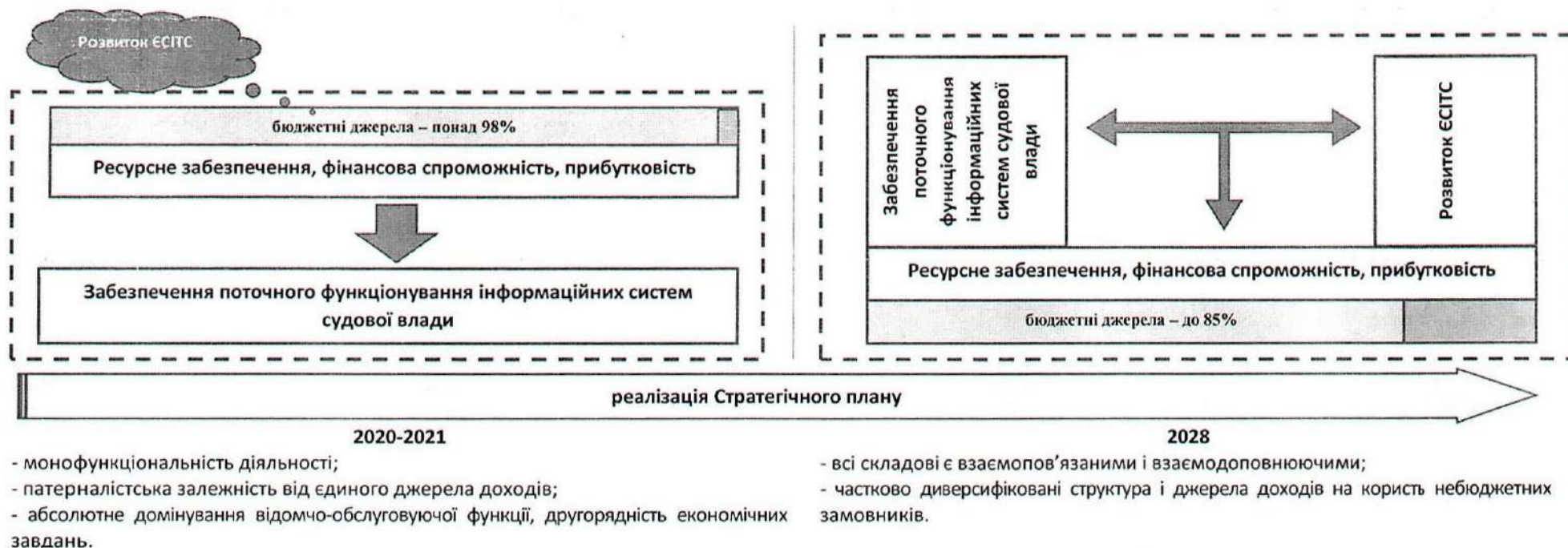


Рис. 1. Трансформація ієрархії стратегічних напрямів діяльності ДП «ІСС»

Окреслена трансформація моделі розвитку Підприємства в процесі реалізації цього Стратегічного плану забезпечуватиметься у процесі реалізації цього Стратегічного плану шляхом досягнення визначених стратегічних цілей.

## 4.2. Стратегічні цілі

Перелік стратегічних цілей розвитку Підприємства в рамках цього Стратегічного плану визначається етапністю його реалізації та змінами стану внутрішнього потенціалу і впливу зовнішніх чинників (див. Табл. 3).

Таблиця 3

### Стратегічні цілі розвитку Підприємства на відповідних етапах реалізації Стратегічного плану

| Етапи і їх тривалість |                                         | Ознаки етапу, параметри макросередовища                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Тип стратегії Підприємства                                                                                                                                     | Стратегічні цілі Підприємства                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Підготовчий           | 2023 – завершення адаптаційного періоду | Часткове відновлення роботи судів на деокупованих територіях.<br>Функціонування сфери судочинства у сформованих бюджетних реаліях, відсутність перспектив збільшення фінансування до завершення бюджетного року.<br>Продовження поступового реформування територіальної організації системи правосуддя.<br>Завершення підготовчої фази для подальшого розвитку ЄСІТС. | W – O<br>(використання можливостей і сприятливої кон'юнктури для мінімізації наслідків прояву слабких сторін, використання можливостей екстенсивного розвитку) | 1. Забезпечення поточної фінансової стійкості Підприємства.<br>2. Створення передумов для подальшої диверсифікації структури і джерел доходів Підприємства.<br>3. Збереження досягнутих параметрів внутрішнього потенціалу за ключовими напрямками.<br>4. Формування підґрунтя для освоєння інноваційних напрямів діяльності і розвитку ЄСІТС.<br>5. Підвищення рівня кібербезпеки, забезпечення захисту від кібератак та інших форм кіберзлочинності |

| Етапи і їх тривалість        |                                            | Ознаки етапу, параметри макросередовища                                                                                                                                                                          | Тип стратегії Підприємства                                                                                                                                                    | Стратегічні цілі Підприємства                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------|--------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Горизонт Стратегічного плану | 2024 – стабілізаційний період              | Сформовано підґрунтя для початку післявоєнного відновлення сфери судочинства<br>Завершення інституційного оформлення управлінської ієрархії у сфері судочинства і територіальної організації системи правосуддя. | S – T<br>(використання сильних сторін для протидії загрозам)                                                                                                                  | 1. Часткова внутрішня реструктуризація.<br>2. Забезпечення випереджаючих темпів інвестиційного розвитку.<br>3. Активне впровадження механізмів диверсифікації джерел ресурсів.                                                      |
|                              | 2025-2026 – трансформаційний період        | Активна фаза післявоєнного відновлення сфери судочинства.<br>Створення і впровадження системоутворюючих компонентів (ядра) оновленої ЄСІТС.                                                                      | S – O<br>(використання можливостей і кон'юнктури для зміцнення внутрішнього потенціалу)                                                                                       | 1. Завершення внутрішньої реструктуризації, інкорпорування нових видів діяльності (типів послуг)<br>2. Забезпечення активної динаміки інноваційного розвитку.                                                                       |
|                              | 2027-2028 – період розширеного відтворення | Завершення створення і впровадження повного переліку компонентів оновленої ЄСІТС.<br>Експлуатація ЄСІТС.                                                                                                         | S – W<br>(використання сильних сторін та накопиченого внутрішнього потенціалу для нівелювання залишкового прояву слабких сторін, формування імпульсу для подальшого розвитку) | 1. Повне переформатування моделі ресурсного забезпечення розвитку Підприємства.<br>2. Випереджаюче накопичення потенціалу інноваційно-інвестиційного розвитку.<br>3. Використання мультиплікативного ефекту від впровадження ЄСІТС. |

### 4.3. Завдання

Перелік завдань для досягнення цілей розвитку Підприємства на відповідних етапах реалізації Стратегічного наведено у Таблиці 4.

Таблиця 4

**Завдання для досягнення стратегічних цілей Підприємства**

| Етап                                    | Стратегічні цілі Підприємства                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Завдання                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2023 – завершення адаптаційного періоду | 1. Забезпечення поточної фінансової стійкості Підприємства.<br>2. Створення передумов для подальшої диверсифікації структури і джерел доходів Підприємства.<br>3. Збереження досягнутих параметрів внутрішнього потенціалу за ключовими напрямками.<br>4. Формування підґрунтя для освоєння інноваційних напрямів діяльності і розвитку ЄСІТС. | 1. Використання порівняно стабільної бюджетної кон'юнктури для отримання 100% запланованих доходів від бюджетних замовників (за винятком замовників з тимчасово окупованих територій).<br>2. Першочергове відновлення інформаційно-технічної бази судів, які зазнали безпосереднього впливу збройної агресії проти України та відновлення надання послуг Підприємства таким судам.<br>3. Виконання основної фази робіт з модернізації захищеної телекомунікаційної мережі (охоплення 75% точок підключення) та перебудови інфраструктури центрів обробки даних.<br>4. Дотримання запланованого обсягу капітальних інвестицій.<br>5. Оцінка доцільності і допустимого рівня подальшої централізації договірних відносин Підприємства з бюджетними замовниками.<br>6. Заохочення бюджетних замовників до активізації використання сервісу з надсилання судових повісток і викликів у вигляді електронних повідомлень чи за допомогою інших цифрових засобів.<br>7. Упорядкування технологічних процесів і процедур надання нових послуг Підприємства замовникам недержавного сектора.<br>8. Часткова компенсація інфляційних втрат, забезпечення помірному приросту середньомісячної заробітної плати працівників Підприємства.<br>9. Просування ініціативи щодо створення Проектного офісу для управління проектом розвитку ЄСІТС. |

| Етап                                              | Стратегічні цілі Підприємства                                                                                                                                                                                                                                                                               | Завдання                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>2024 – стабілізаційний період</b>              | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Часткова внутрішня реструктуризація.</li> <li>2. Забезпечення випереджаючих темпів інвестиційного розвитку.</li> <li>3. Активне впровадження механізмів диверсифікації джерел ресурсів.</li> <li>4. Інтенсифікація ролі Підприємства у розвитку ЄСІТС.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Завершення модернізації захищеної телекомунікаційної мережі (охоплення 100% точок підключення), завершення перебудови інфраструктури центрів обробки даних.</li> <li>2. Впровадження оновленої тарифної моделі для бюджетних замовників з урахуванням фактичного навантаження на суди та ступеня централізації договірних відносин.</li> <li>3. Забезпечення 20% приросту у порівнянні з попереднім роком кількості повісток і викликів, які надсилаються у вигляді електронних повідомлень.</li> <li>4. Подання пропозицій щодо оптимізації взаємодії двох підприємств зі спорідненими функціями, які перебувають у сфері управління ДСА України.</li> <li>5. Впровадження нових видів послуг (сервісів) для бюджетних замовників.</li> <li>6. Зміцнення кадрового потенціалу, суттєве покращення умов оплати праці.</li> <li>7. Оптимізація організаційної структури Підприємства, створення (виокремлення шляхом реорганізації) окремого спеціалізованого структурного підрозділу - комерційної служби.</li> <li>8. Розширення обсягів діяльності за напрямом «експертні дослідження», подальший розвиток відокремленого структурного підрозділу «Центр судової експертизи та експертних досліджень».</li> <li>9. Накопичення ресурсу для подвоєння обсягу капітальних інвестицій у порівнянні з попереднім роком.</li> <li>10. Досягнення частки недержавних джерел доходів не менше 5% (на кінець періоду).</li> <li>11. Започаткування проєктів під егідою міжнародних донорських організації та/або в рамках пакетів міжнародної технічної допомоги, у тому числі, у напрямі розвитку ЄСІТС.</li> </ol> |
| <b>2025-2026 – трансформаційний період</b>        | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Забезпечення активної динаміки інноваційного розвитку.</li> <li>2. Завершення переходу від відомчо-обслуговуючої до сервісної комерційної моделі розвитку.</li> </ol>                                                                                             | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Забезпечення супроводження впроваджених компонентів оновленої ЄСІТС.</li> <li>2. Впорядкування та оптимізація переліку послуг для бюджетних замовників.</li> <li>3. Перегляд кількісного та якісного складу Регіональної служби підтримки та служби технічної підтримки.</li> <li>4. Створення нових сервісів на базі впроваджених компонентів оновленої ЄСІТС.</li> <li>5. Подальший перегляд організаційної структури зі збільшенням чисельності персоналу.</li> <li>6. Наближення умов оплати праці працівників спеціалізації «інформаційні технології» до середньоринкових.</li> <li>7. Досягнення частки недержавних джерел доходів не менше 10% (на кінець періоду).</li> <li>8. Активне оновлення обладнання та удосконалення інфраструктури центрів обробки даних.</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>2027-2028 – період розширеного відтворення</b> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Випереджаюче накопичення потенціалу інноваційно-інвестиційного розвитку.</li> <li>2. Використання мультиплікативного ефекту від впровадження ЄСІТС.</li> </ol>                                                                                                    | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проектування подальших процесів цифровізації сфери судочинства.</li> <li>2. Створення нових сервісів на базі ЄСІТС.</li> <li>3. Завершення повного циклу оновлення (модернізації) обладнання та інфраструктури центрів обробки даних.</li> <li>4. Досягнення частки недержавних джерел доходів не менше 15% (на кінець періоду).</li> <li>5. Досягнення рівня ресурсної забезпеченості і кадрового потенціалу, достатнього для подальшого самостійного створення і впровадження цифрових компонентів для сфери судочинства і суміжних сфер.</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

#### 4.4. Ключові індикатори (кількісна оцінка)

Стратегічний план розроблено у період дії правового режиму воєнного стану, викликаного повномасштабною збройною агресією проти України та введеного Указом Президента України від 24.02.2022 № 64/2022 з подальшими змінами. Окреслення стратегічних цілей і завдань розвитку в рамках цього Стратегічного плану здійснено в умовах невизначеності макросередовища, можливого виникнення у плановому горизонті непрогнозованих явищ та неідентифікованих ризиків функціонування Підприємства та сфери його діяльності загалом.

З урахуванням цього, визначення стратегічних цілей, завдань і планування показників розвитку в рамках цього Стратегічного плану здійснено без застосування сценарного підходу та з обмеженою глибиною деталізації, але з урахуванням забезпечення адаптивності (гнучкості) Стратегічного плану на рівні завдань і конкретних заходів для їх виконання на відповідному етапі (у періоді) реалізації Стратегічного плану та відповідно до поточних умов зовнішнього середовища і стану внутрішнього потенціалу Підприємства. Така адаптивність досягатиметься за рахунок періодичної (за необхідності) розробки короткострокових (не більше одного року) планів заходів з виконання стратегічних завдань на відповідному етапі реалізації Стратегічного плану, з додатковими кількісними індикаторами. При цьому, визначена місія Підприємства, генеральна мета, засадничі принципи, пріоритетні напрями його розвитку та стратегічні цілі залишатимуться незмінними упродовж усього періоду, на який розроблено цей Стратегічний план.

Поряд з цим, окремі кількісні індикатори закладено безпосередньо у формулюваннях завдань для досягнення стратегічних цілей, а узагальнені результуючі показники результатів діяльності Підприємства наведено у розділі 7.

## 5. РЕСУРСИ

Ресурсний потенціал Підприємства загалом є достатнім для реалізації поточних завдань та виконання розпоряджень Уповноваженого органу управління, проте є вкрай обмеженим для забезпечення розширеного відтворення, виконання додаткових масштабних функцій у процесі реформування судової системи чи зміни процесуального законодавства, у тому числі, у частині подальшого удосконалення інформаційної інфраструктури, модернізації застарілих систем, а особливо – побудови, впровадження і розвитку ЄСІТС. Зокрема, невирішеними проблемами ресурсного забезпечення розвитку Підприємства є:

1) відсутність власних ресурсних можливостей для подальшої розвитку і модернізації інфраструктури, програмних комплексів та розвитку ЄСІТС, що додатково поглиблюється повною відсутністю цільового фінансування;

2) значна залежність Підприємства від зовнішніх постачальників послуг, необхідних для забезпечення функціонування інформаційних систем і сервісів судової влади, ризики одностороннього підвищення тарифів, що суттєвим чином знижує прибутковість діяльності Підприємства;

3) періодичне виникнення дефіциту грошових коштів через низьку платіжну дисципліну бюджетних замовників послуг; неможливість нормального планування витрат Підприємства через непрогнозованість розрахунків бюджетних замовників за надані Підприємством послуги та накопичення протягом бюджетного року значного обсягу поточної дебіторської заборгованості;

4) надмірний вплив специфіки бюджетного процесу (тривалість процесів планування, погодження заходів, формування кошторисів) на договірні відносини Підприємства з бюджетними замовниками на початку кожного бюджетного року, внаслідок чого значна кількість договорів укладається із запізненням, що додатково знижує фінансову стійкість Підприємства;

5) недостатність (або повна відсутність) видатків розвитку у складі видатків державного бюджету за КПКВК 0501020 «Забезпечення здійснення правосуддя місцевими, апеляційними судами та функціонування органів і установ системи правосуддя», що, в свою чергу, не дозволяє забезпечити фінансовими ресурсами системні заходи з подальшої модернізації інформаційної інфраструктури, адміністратором якої є Підприємство, у тому числі, у напрямку розширення потужностей, ремонту чи заміни обладнання, а також придбання спеціалізованого програмного забезпечення;

6) обмежені можливості Підприємства щодо здійснення капітальних видатків за рахунок власних коштів; залишається невирішеним питання передачі обладнання основного та резервного центрів обробки даних з балансу Уповноваженого органу управління на баланс Підприємства, що могло б дозволити Підприємству за рахунок амортизаційних відрахувань формувати спеціальний фонд аварійного відновлення та модернізації обладнання;

7) наявні перешкоди для реалізації Підприємством активної кадрової політики, дія яких проявляється у двох основних площинах:

- моральна застарілість (технологічна давність) значної частини програмного забезпечення для супроводу судового процесу висуває специфічні вимоги до знань та навичок працівників, які мають бути залучені до обслуговування таких систем, що зумовлює відчутний кадровий дефіцит для Підприємства та створює загрози для безперебійного функціонування систем;

- підприємствам державного сектору складно витримувати конкуренцію з недержавним сектором сфери інформаційних технологій за рівнем матеріального заохочення працівників цієї спеціалізації при схожих кваліфікаційних вимогах, що помітно ускладнює пошук і підбір працівників на заміну вибулих чи для розширення штату.

Зміцнення ресурсного потенціалу для досягнення стратегічних цілей відбуватиметься шляхом впровадження оновленої ресурсної, організаційної та управлінської культури, заснованої на таких підходах:

У сфері економічної політики:

- безумовне дотримання принципу економічної доцільності;
- диверсифікація джерел ресурсного забезпечення;
- забезпечення високої договірної і платіжної дисципліни;
- справедливий розподіл вартості між споживачами;
- поступове зменшення навантаження на державний бюджет.

У сфері соціальної і кадрової політики:

- збереження і зміцнення кадрового ядра та накопичених компетенцій;
- недопущення погіршення матеріальних умов праці;
- забезпечення наступності (спадковості) та послідовності управлінської політики;
- універсализація персоналу, розширення сфер застосування знань та навичок;
- створення умов для навчання в процесі роботи;
- посилення ролі нематеріальних мотивуючих впливів.

У сфері інвестиційної політики:

- накопичення можливостей для капітальних інвестицій;
- поетапна модернізація та оновлення матеріально-технічної бази;
- освоєння суміжних сегментів діяльності, інвестування у створення нових сервісів для державного і приватного секторів.

У сфері інноваційної політики:

- всебічна підтримка подальшої цифровізації сфери судочинства, пріоритетне спрямування зусиль на супроводження розвитку ЄСІТС;
- першочергове впровадження інноваційних рішень, спрямованих на здешевлення послуг для бюджетних замовників;

- підвищення пріоритетності проєктів, спрямованих на забезпечення інформаційної безпеки і кіберзахисту;
- впровадження принципово нових типів послуг для недержавного сектору;
- впровадження сучасних програмно-технічних засобів для спрощення та уніфікації формалізованих процедур.

#### У сфері комунікації і суспільної діяльності:

- налагодження продуктивної взаємодії, координації та узгодженості дій з Уповноваженим органом управління, Вищою радою правосуддя та іншими органами системи правосуддя;
- спрощення комунікації з зацікавленими особами, недопущення збільшення обсягів непродуктивної інформаційно-довідкової і розпорядчо-роз'яснювальної роботи;
- популяризація ініціатив Підприємства та Уповноваженого органу управління, спрямованих на розвиток та удосконалення цифрових сервісів сфери судочинства;
- сприяння першочерговому відновленню та зміцненню інформаційно-технічної бази судів, які зазнали безпосереднього впливу збройної агресії проти України.

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

Основними потенційними ризиками у процесі виконання завдань для досягнення стратегічних цілей є наступні:

1) Непрогнозована динаміка та високоїмовірне погіршення бюджетної ситуації через причини військово-політичного характеру та/або внаслідок подальшого руйнування агресором економічного потенціалу країни. Затримка чи обмеження фінансування видатків за КПКВК 0501020 «Забезпечення здійснення правосуддя місцевими, апеляційними судами та функціонування органів і установ системи правосуддя» спричинить подальше погіршення платоспроможності бюджетних замовників Підприємства та позначиться на його доходній частині.

2) Ризик недотримання балансу між потребою економії бюджетних коштів та необхідністю забезпечення фінансової стійкості Підприємства. Оптимізаційні та модернізаційні заходи, які вживаються Підприємством (наприклад, модернізація захищеної телекомунікаційної мережі, зменшення вартості доставки повісток у електронному вигляді тощо), спрямовано передусім на здешевлення послуг Підприємства для бюджетних замовників. Це об'єктивно звужуватиме можливості Підприємства в частині формування оборотного капіталу та створить додаткові ризики погіршення показників поточної ліквідності.

3) Ризик порушення технологічної стійкості Підприємства. Стабільність здійснення основної діяльності Підприємства – забезпечення безперебійного функціонування інформаційних систем судової влади – ґрунтується на нормальній працездатності обладнання та інфраструктури центрів обробки даних та відповідних програмно-технічних комплексів. Одномоментний вихід з ладу критичної маси обладнання та програмного забезпечення, за неможливості оперативного фінансування його відновлення, як було зазначено вище у цьому розділі, неминуче призведе до повної зупинки діяльності Підприємства з неоцінними юридичними, економічними і соціальними наслідками на мікро- і макрорівні.

Нівелювання потенційного впливу цих ризиків здійснюватиметься за допомогою додаткових стабілізаційних заходів, у тому числі:

- часткова компенсація втрати частини доходів (від судів, які припинили діяльність на окупованих територіях) заходами внутрішньої

економії, відмови від другорядних витрат та недопущення непродуктивних витрат;

- зменшення видатків на оплату праці, оптимізація структури і чисельності персоналу (у тому числі, вимушена, пов'язана з призупиненням дії трудових договорів з низкою працівників, які не мали можливості виконувати посадові обов'язки з об'єктивних причин, пов'язаних з воєнними діями тощо);

- інтенсифікація роботи з бюджетними замовниками щодо прискорення укладання договорів, контролю платіжної дисципліни, погашення дебіторської заборгованості;

- оптимізація політики ціноутворення, удосконалення та прискорення окремих процедур планування і бюджетування;

- приведення тарифів на послуги, які надаються суб'єктам господарювання недержавної форми власності, у відповідність до економічно обґрунтованого рівня та їх підвищення;

- посилення комерційної складової діяльності Підприємства – розширення переліку послуг для небюджетних замовників та збільшення числа таких замовників.

Ефект від зазначених стабілізаційних заходів додатково посилиться окремими заходами організаційно-технічного характеру, спрямованими на подальше скорочення витрат та досягнення економії бюджетних коштів за рахунок здешевлення вартості послуг Підприємства для бюджетних замовників.

## 7. КЛЮЧОВІ ПОКАЗНИКИ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ

Планування індикативних показників реалізації цього Стратегічного плану здійснено з урахуванням виконання окреслених стратегічних цілей і завдань, а також наступних обставин, припущень і прогнозів:

- роботи Підприємства з модернізації захищеної телекомунікаційної мережі суттєво вплинуть на зменшення вартості відповідних послуг і у повному обсязі завершаться не пізніше 1 кварталу 2024 року;

- щорічний приріст вартості вхідних ресурсів (послуг сторонніх постачальників) не перевищуватиме 30%;

- до складу доходів Підприємства не включено обсяги можливого цільового бюджетного фінансування розвитку ЄСІТС чи донорського фінансування в рамках проектів міжнародної технічної допомоги;

- впровадження нових модулів (компонентів) ЄСІТС вимагатиме розширення обсягу послуг Підприємства, пов'язаних з доопрацюванням та супроводженням цих модулів (з відповідним збільшенням витрат Підприємства);

- до складу вартості активів не включено можливе передання на баланс Підприємства обладнання основного та резервного центрів обробки даних ЄСІТС (та, відповідно, не враховано потенційне зростання сум амортизаційних відрахувань у складі вартості послуг Підприємства).

Таблиця 5

## Індикативні показники виконання Стратегічного плану

| № | Напрямок діяльності                        | Найменування показника                                                            | Одиниця виміру     | Факт 2022 року | Прогноз 2023 року | Плановий 2024 рік | Плановий 2025 рік | Плановий 2026 рік | Плановий 2027 рік | Плановий 2028 рік |
|---|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| 1 | 2                                          | 3                                                                                 | 4                  | 5              | 6                 | 7                 | 8                 | 9                 | 10                | 11                |
| 1 | Фінансова діяльність                       | 1.1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)               | тис. грн           | 125 164        | 116 715           | 136 634           | 186 029           | 225 677           | 259 258           | 337 387           |
|   |                                            | 1.2. Валовий прибуток                                                             | тис. грн           | 23 337         | 18 869            | 25 960            | 15 399            | 20 532            | 47 637            | 51 329            |
|   |                                            | 1.3. Чистий фінансовий результат                                                  | тис. грн           | 4 268          | 400               | 6 149             | 4 186             | 6 770             | 18 167            | 25 304            |
|   |                                            | 1.4. Валова рентабельність                                                        | %                  | 18,65          | 16,17             | 19,00             | 8,28              | 9,10              | 18,37             | 15,21             |
|   |                                            | 1.5. Рентабельність діяльності                                                    | %                  | 3,41           | 0,34              | 4,50              | 2,25              | 3,00              | 7,01              | 7,50              |
| 2 | Маркетингова діяльність                    | 2.1. Обсяг реалізованої продукції на вітчизняному ринку                           | тис. грн           | 125 164        | 116 715           | 136 634           | 186 029           | 225 677           | 259 258           | 337 387           |
|   |                                            | 2.2. Виручка від реалізації продукції на експорт                                  | тис. грн           | -              | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 |
| 3 | Виробнича діяльність                       | 3.1. Рівень використання виробничих потужностей                                   | %                  | -              | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 |
| 4 | Інвестиційна та інноваційна діяльність     | 4.1. Капітальні інвестиції усього, у тому числі за джерелами фінансування:        | тис. грн           | 4 044          | 8 000             | 16 000            | 20 000            | 20 000            | 15 000            | 10 000            |
|   |                                            | 4.1.1 Кошти державного бюджету                                                    | тис. грн           | -              | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 |
|   |                                            | 4.1.2 Власні кошти підприємства                                                   | тис. грн           | 4 044          | 8 000             | 16 000            | 20 000            | 20 000            | 15 000            | 10 000            |
|   |                                            | 4.1.3 Залучені кошти                                                              | тис. грн           | -              | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 |
|   |                                            | 4.2. Витрати на інновації                                                         | тис. грн           | -              | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 |
|   |                                            | 4.3 Обсяг реалізованої інноваційної продукції                                     | тис. грн           | -              | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 |
|   |                                            | 4.4 Питома вага інноваційної продукції в загальному обсязі реалізованої продукції | %                  | -              | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 |
| 5 | Розвиток трудового потенціалу підприємства | 5.1 Середньооблікова чисельність штатних працівників                              | осіб               | 174            | 217               | 225               | 260               | 260               | 290               | 300               |
|   |                                            | 5.2 Середньомісячна заробітна плата працівників                                   | грн                | 28 613,8       | 24 962            | 22 596            | 22 593            | 22 593            | 22 595            | 22 594            |
|   |                                            | 5.3 Продуктивність праці одного працюючого промислово-виробничого персоналу       | тис. грн/особу/міс | -              | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 |
|   |                                            | 5.4 Питома вага працівників, які здійснюють науково-технічну діяльність           | %                  | -              | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 |
| 6 | Стан використання активів                  | 6.1. Активи усього, у тому числі:                                                 | тис. грн           | 62 617         | 90 690            | 89 783            | 88 436            | 86 668            | 84 501            | 81 966            |
|   |                                            | 6.1.1 Оборотні активи                                                             | тис. грн           | 31 398         | 53 879            | 53 340            | 52 540            | 51 489            | 50 202            | 48 696            |
|   |                                            | 6.1.2 Основні засоби (первісна вартість)                                          | тис. грн           | 44 000         | 43 662            | 43 225            | 42 577            | 41 725            | 40 682            | 39 462            |
|   |                                            | 6.2 Коефіцієнт зносу основних засобів                                             | %                  | 0,93           | 0,93              | 0,93              | 0,93              | 0,93              | 0,93              | 0,93              |
|   |                                            | 6.3 Рентабельність активів                                                        | %                  | 6,82           | 0,44              | 6,85              | 4,73              | 7,81              | 21,5              | 30,87             |

## ВИСНОВКИ

Стратегічна роль Підприємства визначає необхідність, навіть під час повномасштабної військової агресії, в умовах наявних перешкод, а також при серйозних ресурсних та фінансових обмеженнях, безперервного забезпечення функціонування Єдиного державного реєстру судових рішень, захищеної телекомунікаційної мережі, надсилання судових повісток у електронній формі, роботу інших інформаційних систем судової та вжиття всіх залежних від Підприємства заходів для забезпечення права громадян на судовий захист, реалізація якого залежить, у тому числі, від безперебійного функціонування інформаційних систем судової влади та яке не може бути обмежене навіть в умовах воєнного стану.

Подальші перспективи розвитку Підприємства багато в чому залежать від започаткування нової фази створення Єдиної судової інформаційно-телекомунікаційної системи та формування на її базі потужної технологічної основи для переведення усіх судових процесів і документів у дистанційну та електронну форму.

Вагоме місце у досягненні генеральної мети, стратегічних цілей та виконанні планових показників розвитку в рамках цього Стратегічного плану відводиться налагодженню продуктивної взаємодії, забезпеченню координації та узгодженості дій між ДП «ІСС», Уповноваженим органом управління – Державною судовою адміністрацією України, Вищою радою правосуддя та іншими органами системи правосуддя.

**Генеральний директор**



**Андрій СЛЮСАРЕНКО**