

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Державної служби морського і внутрішнього
водного транспорту та судноплавства України

від 17 жовтня 2025 № 366

СТРАТЕГІЧНИЙ ПЛАН РОЗВИТКУ
державного підприємства
«Сервісний центр морського та річкового транспорту»
на 2025-2029 роки

Код за ЄДРПОУ суб'єкта господарювання
42615235

1. Загальна інформація.

Державне підприємство «Сервісний центр морського та річкового транспорту» (далі – ДП «Моррічсервіс», Підприємство) створене на підставі рішення Державної служби морського та річкового транспорту України (наказ від 30.10.2018 № 111 «Про створення державного підприємства «Сервісний центр морського та річкового транспорту») з метою задоволення державних та суспільних потреб щодо створення сучасних умов обслуговування громадян, фізичних та юридичних осіб з питань надання послуг у сфері морського і внутрішнього водного транспорту та судноплавства, діє на праві державної власності та належить до сфери управління Державної служби морського і внутрішнього водного транспорту та судноплавства України (далі – Адміністрація судноплавства).

Діяльність ДП «Моррічсервіс» здійснюється на підставі Статуту, який затверджений наказом Державної служби морського та річкового транспорту України від 30.10.2018 № 111 «Про створення державного підприємства «Сервісний центр морського та річкового транспорту» у редакції наказу Державної служби морського і внутрішнього водного транспорту та судноплавства України від 27.06.2025 № 188 «Про внесення змін до Статуту державного підприємства «Сервісний центр морського та річкового транспорту».

Код організаційно-правової форми суб'єкта господарювання за державним класифікатором організаційно-правових форм господарювання (КОПФГ) – 140, Державне підприємство.

Частка державної власності в статутному капіталі ДП «Моррічсервіс» складає 100 %.

ДП «Моррічсервіс» є юридичною особою.

Юридична адреса та місцезнаходження ДП «Моррічсервіс» – 03110, м. Київ, вул. Преображенська, 23, на умовах оренди.

Телефон: +38 (044) 294-62-43.

Електронна поштова скринька: morrichservice@marad.gov.ua.

Сайт в мережі Інтернет: www.morrichservice.marad.gov.ua.

Повне найменування Підприємства: державне підприємство «Сервісний центр морського та річкового транспорту»;

Скорочене найменування Підприємства: ДП «Моррічсервіс»;

Назва англійською мовою:

Повне найменування: State Enterprise «Sea and River Transport Service Center»;

Скорочене найменування: SE «Morrichservice».

Діяльність Сервісних центрів морського та річкового транспорту ДП «Моррічсервіс» здійснюється у містах Київ, Одеса та Ізмаїл. Відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України від 18.06.2025 № 730 «Про реалізацію експериментального проекту щодо прийняття у громадян України, які перебувають за межами України, документів для оформлення, видачі, обміну посвідчення особи моряка» відкрито відокремлений підрозділ ДП «Моррічсервіс» в Республіці Польща.

Відповідно до Наказу Державної служби морського і внутрішнього водного транспорту та судноплавства України від

26.04.2022 № 113 «Про реорганізацію Інспекції з питань підготовки та дипломування моряків», ДП «Моррічсервіс» визначено правонаступником усіх прав та обов'язків Інспекції з питань підготовки та дипломування моряків (далі – Інспекція, ППІДМ).

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, а також Статутом Підприємства.

Основною метою діяльності Підприємства є отримання прибутку шляхом реалізації державної політики із задоволення державних та суспільних потреб щодо створення сучасних умов обслуговування громадян, фізичних та юридичних осіб з питань надання якісних та своєчасних послуг у сфері морського і внутрішнього водного транспорту та судноплавства.

Основний вид діяльності:

52.22 «Допоміжне обслуговування водного транспорту».

Основним предметом діяльності ДП «Моррічсервіс» є організаційно-технічне забезпечення із застосуванням сучасних інформаційних технологій з надання якісних та своєчасних послуг у сфері морського і внутрішнього водного транспорту та судноплавства. Послуги ДП «Моррічсервіс» надаються в сервісних центрах морського та річкового транспорту Підприємства (далі – Сервісні центри, СЦ).

Нормативно-правовою базою для розроблення на середньостроковий період 2025–2029 роки Стратегічного плану розвитку ДП «Моррічсервіс» (далі – Стратегічний план) є:

- Закон України «Про управління об'єктами державної власності»;
- Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України»;
- Наказ Міністерства економіки України від 01.09.2022 № 2897 «Про затвердження форм 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» (зі змінами);
- Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 14.08.2013 № 971 «Про затвердження Методичних рекомендацій з питань методологічного забезпечення складання середньо- та довгострокових стратегічних планів розвитку державних підприємств, державних акціонерних товариств та господарських структур».

Особливістю господарської діяльності ДП «Моррічсервіс» є організаційно-технічне забезпечення, визначених законодавством документів моряків, що засвідчують їх кваліфікацію (далі – організаційно-технічні послуги). Ця сфера діяльності, її в період дії воєнного стану в країні є одним із секторів економіки, що продовжує працювати.

Метою розроблення стратегічного плану Підприємства є виконання основних напрямів розвитку, що наведені в розділі 4. Виконання цих напрямів розвитку дозволить Підприємству бути ефективним на ринку послуг та максимально задовольнити вимоги клієнтів (моряків), створити умови соціального розвитку колективу. Наслідком досягнення мети буде стабільне зростання

прибутковості Підприємства та здійснення відповідних відрахувань на користь держави.

2. Аналіз середовища.

2.1. Аналіз внутрішнього середовища.

2.1.1. Фінансовий напрям діяльності.

Фінансовий стан Підприємства є стабільним. На підприємстві відсутня заборгованість по заробітній платі та виплатам на користь держави. Оборотні активи Підприємства складають близько 20 000 тис. грн.

Підприємство провадить свою діяльність як в національній так і в іноземній валюті.

Основні показники фінансової діяльності Підприємства наведені в Таблиці 1.

Відповідно до Положення про звання осіб командного складу морських суден та порядок їх присвоєння, затверджене Постановою КМУ 30.12.2022 № 1499 «Деякі питання присвоєння звань особам командного складу морських суден» (зі змінами), ДП «Моррічсервіс» забезпечує роботу системи комп'ютерного тестування та здійснює її технічне адміністрування. ДП «Моррічсервіс» було укладено договір з «Ocean TG UK Ltd» на оплату доступу до системи комп'ютерного тестування (CES-тест). Оплата за надання доступу до системи комп'ютерного тестування, відповідно до умов договору, проводиться у іноземній валюті.

Відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України від 18.06.2025 № 730 «Про реалізацію експериментального проекту щодо прийняття у громадян України, які перебувають за межами України, документів для оформлення, видачі, обміну посвідчення особи моряка», працює відокремлений підрозділ ДП «Моррічсервіс» за кордоном, основні витрати по забезпеченню роботи якого проводяться в іноземній валюті.

Сильними сторонами фінансової діяльності Підприємства є:

- наявність власних обігових коштів в національній і в іноземній валюті (S1);
- відсутність кредитів та позик у банківських установах (S2).

Слабкі сторони фінансової діяльності Підприємства:

- наявність трудових спорів та заборгованості Підприємства, як правонаступника ІППІДМ (W1);
- наявність заборгованості по поворотній допомозі (W2);
- недостатній обсяг власних обігових коштів для придбання основних фондів (власних приміщень) для розміщення підрозділів підприємства та відкриття нових Сервісних центрів (W3).

2.1.2. Маркетинговий напрям діяльності. Підприємство має зареєстровану торгову марку та розробило стратегію бренду, яка полягає у певному єдиному стандарті інтер'єру приміщень, виготовленні поліграфічної, сувенірної, інформаційної продукції, вигляді електронних інформаційних платформ. Це є сильною стороною діяльності Підприємства (S3).

2.1.3. Операційний напрям діяльності. ДП «Моррічсервіс» широко відоме серед моряків України, відзначається якісним рівнем обслуговування, має досвід в сфері організаційно-технічних послуг та репутацію надійного партнера. Це є сильними сторонами діяльності Підприємства (S4, S6).

Сильною стороною діяльності є:

вигідне географічне розташування Сервісних центрів, що дозволяє наблизити їх до отримувачів послуг та зменшити час на відвідування різних установ та перебування у чергах задля оформлення документів (S5);

модель функціонування «прозорого офісу», що сприяє антикорупційній системі надання послуг (S7);

є можливість, окрім обслуговування моряків в СЦ, здійснювати організаційно-технічне забезпечення проведення ДККМ Адміністрації судноплавства комп'ютерних іспитів за кордоном та, відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 18.06.2025 № 730 «Про реалізацію експериментального проекту щодо прийняття у громадян України, які перебувають за межами України, документів для оформлення, видачі, обміну посвідчення особи моряка», реалізуючи послуги ДП «Моррічсервіс» у відокремленому підрозділі на території Республіки Польщі (S11).

Слабою стороною діяльності є:

нерівномірне завантаження Сервісних центрів (W5).

Позитивним є те, що сфера організаційно-технічних послуг, і в період воєнного стану в країні є одним із економічно стабільних секторів, що продовжує працювати, забезпечуючи податкові надходження до бюджету країни.

2.1.4. Розвиток трудового потенціалу. Кваліфікація працівників та їх висока мотивація відносяться до сильної сторони Підприємства (S9).

Посадові оклади розраховуються відповідно до Додатку 6 Колективного договору (zareєстрований в Солом'янській РДА в м. Києві 25.08.2025 № 94-25) і переглядаються відповідно до встановленого законодавством розміру мінімальної заробітної плати. Колективним договором Підприємства передбачені окремі види соціальних, заохочувальних та гарантійних виплат, як мотиваційні чинники для підвищення продуктивності праці. Дані витрати здійснюються у розмірах, що не перевищують витрати на оплату праці, затверджені фінансовим планом Підприємства.

2.1.5. Стан та використання активів. Первісна вартість основних засобів Підприємства складає близько 15 000 тис. грн. Робочі місця працівників Підприємства мають необхідне для роботи обладнання, комп'ютерну мережу та програмне забезпечення (S10).

Слабкою стороною Підприємства є відсутність власних приміщень для розташування підрозділів ДП «Моррічсервіс» (W4). Основні показники діяльності Підприємства наведені в Таблиці 1.

Основні показники діяльності Підприємства

Таблиця 1

Найменування показника	Факт 2024 року	План 2025 року	Очік. 2025 року	Плановий 2026 рік
Основні фінансові показники				
Рентабельність діяльності (чистий фінансовий результат / чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг))	0,2116	0,1303	0,1466	0,1392
Коефіцієнт фінансової стійкості (власний капітал/ (довгострокові зобов'язання+ поточні зобов'язання))	0,3766	0,3834	0,3806	0,5734
Коефіцієнт поточної ліквідності (оборотні активи/поточні зобов'язання)	1,8573	1,6608	1,6766	1,9899
Трудовий потенціал				
Середньооблікова чисельність штатних працівників	56	68	62	68
Середньомісячна заробітна плата працівників	54 929	48 327	49 763	50 088
Продуктивність праці одного працюючого промислово-виробничого персоналу	109,46	95,77	100,81	96,81
Інші фінансові показники (тис. грн)				
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	73 559	78 147	75 000	79 000
Чистий фінансовий результат	15 566	10 185	10 993	11 000
Виплати на користь Держави (тис. грн)				
Податкові, разом, з них:	44 076	41 519	36 719	44 544
податок на прибуток підприємств	5 402	2 415	1 477	2 415
податок на додану вартість	14 505	13 471	12 650	15 080
єдиний соціальний внесок	8 116	8 287	8 202	9 051
податок на доходи фізичних осіб	6 757	7 098	6 826	7 357
військовий збір	743	1 972	1 903	2 044
Інші податки, збори та платежі на користь держави, з них:				
відрахування частини чистого прибутку державними унітарними підприємствами та їх об'єднаннями	8 553	8 276	5 661	8 597

2.2. Аналіз зовнішнього середовища.

Сферою діяльності Підприємства є надання організаційно-технічних послуг у сфері морського і внутрішнього водного транспорту та судноплавства. Кінцевим споживачем послуг є фізичні особи — моряки.

Зовнішніми факторами впливу на підприємство є:

2.2.1. Загальні чинники. Воєнний стан в Україні, обстріли та терористичні загрози.

2.2.2. Економічні чинники. Міністерство економіки України розробило макроекономічний сценарій на 2026–2028 роки, що враховує можливість триваліших бойових дій та пов'язаних із цим ризиків для економіки. У цьому сценарії передбачено уповільнення зростання ВВП у 2026 році до 2,4%, що суттєво нижче базового прогнозу (4,5%). У 2027–2028 роках економіка зростатиме в середньому на 4,6% щороку, що також менше, ніж у базовому сценарії. Про це йдеться у Бюджетній декларації на 2026-2028 роки. Очікується й посилення інфляційного тиску. Зокрема, споживчі ціни можуть зрости на 9,9% у 2026 році, на 9,4% — у 2027 та на 7,5% — у 2028. Номінальний ВВП у 2026 році прогнозується на рівні 10,309 трлн грн — дещо нижче, ніж у базовому сценарії. Водночас у 2027–2028 роках номінальний обсяг ВВП очікується вищим (11,955 трлн грн та 13,561 трлн грн відповідно) через вищий рівень інфляції.

ДП «Моррічсервіс» у сфері надання організаційно-технічних послуг забезпечення, визначених законодавством, документів моряків надає свої послуги в умовах, які формують ринкові відносини.

2.2.3. Фінансові чинники. На стан фінансово-господарської діяльності ДП «Моррічсервіс» можуть вплинути зміна відсоткової ставки податків, межі соціальних відрахувань, відрахувань частини прибутку до Державного бюджету, зростання мінімальної заробітної плати, прожиткового мінімуму, можливість державної або світової економічної кризи тощо.

2.2.4. Соціально-демографічні чинники. За даними ICS, у світі, налічується 1,89 млн моряків. Українські моряки займають орієнтовно 4% міжнародного ринку праці в морському судноплавстві. До війни українські моряки щорічно забезпечували 3-4 млрд дол. надходжень валюти в національну економіку. Є інформація, що на момент початку повномасштабної війни близько 60-70% українських моряків перебували у закордонних рейсах.

Загалом, на міжнародному ринку праці українських моряків близько 150 тисяч, за кордоном зараз знаходяться до 80 тис. українських моряків. Всі ці моряки потребують періодичного оновлення документів: підтвердження своєї кваліфікації, отримання нової тощо. Діяльністю ДП «Моррічсервіс» є організаційно-технічне забезпечення визначених законодавством документів моряків, що засвідчують їх кваліфікацію, проведення навчань та перевірки знань посадових осіб, які здійснюють державний нагляд (контроль), у сфері морського і внутрішнього водного транспорту та судноплавства.

2.2.5. Технологічні чинники. Розвиток нових технологій дозволяє впроваджувати нові сервіси надання послуг.

2.2.6. Глобалізаційні чинники. Глобалізаційні процеси досить суперечливо впливають на національні економіки. Якщо залишатися об'єктом дії зовнішніх сил, можна отримати переважно негативні наслідки глобалізації. В умовах глобалізації головним завданням стає боротьба за повноцінне функціонування в довгостроковій перспективі. Так, на міжнародному ринку

праці моряків присутня велика конкуренція. Українські моряки, що знаходяться за межами України, через дію воєнного стану позбавлені доступу до послуг з оновлення своїх документів. Через це знижуються їх переваги на ринку праці.

Для ДП «Моррічсервіс» шансом використати переваги глобалізації для власного розвитку є покращення рівня наданих послуг українським морякам для їх конкурентних переваг на міжнародному ринку праці.

18.06.2025 вступила в дію Постанова Кабінету Міністрів України № 730 «Про реалізацію експериментального проекту щодо прийняття у громадян України, які перебувають за межами України, документів для оформлення, видачі, обміну посвідчення особи моряка». Відповідно до неї відокремлений підрозділ державного підприємства «Сервісний центр морського та річкового транспорту» дозволить здійснювати прийняття документів для оформлення, видачі, обміну посвідчення особи моряка громадянам України, які перебувають за її межами.

Пріоритетними цілями розвитку Підприємства є відкриття відокремлених підрозділів в інших країнах в умовах дії воєнного стану та відновлення мережі сервісних центрів на території України після закінчення бойових дій та відновлення інфраструктури та доступу до міст, що знаходяться на тимчасово окупованих територіях, або доступ до яких обмежений.

Це збільшить кількість звернень моряків до ДП «Моррічсервіс» і, як наслідок, збільшить кількість робочих місць, доходи Підприємства, а також відрахування на користь держави.

2.2.7. Правові чинники. На стан діяльності ДП «Моррічсервіс» можуть вплинути зміни в чинному законодавстві і міжнародному праві.

2.3. SWOT-аналіз.

З метою поєднання факторів, які негативно та позитивно впливають на діяльність ДП «Моррічсервіс» (загроз і можливостей), що об'єктивно існують у його середовищі та суб'єктивно оцінені керівництвом, з порівняно сильними та слабкими сторонами у функціонуванні, в тому числі з урахуванням умов воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки України, доцільним є проведення SWOT-аналізу, який є одним із дієвих інструментів стратегічного аналізу та планування на перспективу.

Метод SWOT-аналізу допомагає оцінити ризики та побачити чинники, що можуть вплинути на прийняття рішень, а також визначити можливості розвитку.

SWOT-аналіз ДП «Моррічсервіс» наданий в таблиці 2.

SWOT-аналіз ДП «Моррічсервіс»

Таблиця 2

СИЛЬНІ СТОРОНИ (<u>S</u> trengths)	МОЖЛИВОСТІ (<u>O</u> pportunities)
S1. Наявність власних обігових коштів (в національній та іноземній валюті). S2. Відсутність кредитів та позик у банківських установах. S3. Наявність власної торгової марки, інформаційних платформ. S4. Досвід роботи та впізнаваність Підприємства. S5. Вигідне географічне розташування Сервісних центрів, що дозволяє наблизити їх до отримувачів послуг: зменшити час на відвідування різних установ та перебування у чергах задля оформлення документів. S6. Наявність успішної репутації фахівців на ринку обслуговування. S7. Модель функціонування «прозорого офісу», що сприяє антикорупційній системі надання послуг. S8. Індивідуальний підхід до кожного клієнта. S9. Наявність висококваліфікованих кадрів. S10. Робочі місця офісу та сервісних центрів оснащені належним технічним забезпеченням, мають необхідне для роботи обладнання, комп'ютерну мережу та програмне забезпечення. S11. Можливість надання послуг як в Україні, так і за її межами.	O1. Проведення маркетингової діяльності задля поширення інформації серед моряків України стосовно надання організаційно-технічних послуг O2. Відновлення роботи з надання сервісних послуг на морському та внутрішньому водному транспорті на деокупованих територіях України. O3. Розширення переліку послуг, що надаються Сервісними центрами. O4. Розширення географії надання послуг в Україні та за її межами. O5. Підтримання позитивного іміджу та бренду Підприємства. O6. Підвищення якості обслуговування клієнтів та діджиталізація послуг, що надаються Сервісними центрами. O7. Зростання щорічного прибутку Підприємства
СЛАБКІ СТОРОНИ (<u>W</u> eaknesses)	ЗАГРОЗИ (<u>T</u> hreats)
W1. Наявність трудових спорів та заборгованості Підприємства, як правонаступника ІППДМ. W2. Наявність безвідсоткової поворотної допомоги. W3. Недостатній обсяг власних обігових коштів для придбання основних фондів (власних приміщень) для відкриття нових Сервісних центрів, що пов'язане з нетривалим періодом функціонування ДП «Моррічсервіс». W4. Відсутність власних приміщень для розташування Сервісних центрів, самого ДП «Моррічсервіс», необхідність оренди цих приміщень.	T1. Світове погіршення економіки. T2. Скорочення попиту на послуги. T3. Непередбачуваність обставин воєнного стану та перебігу військових дій. T4. Нестабільна політична ситуація, фінансова криза, зростання податкового навантаження, соціально-демографічна криза. T5. Курсові коливання. T6. Складна процедура залучення інвестицій.

Можливі сценарії розвитку ДП «Моррічсервіс» на основі існуючих прогнозів в умовах поточної невизначеності середовища:

- **Негативний** сценарій є можливим за умови негативних зовнішніх факторів, які впливатимуть на стабільність діяльності, одним із яких є агресія російської федерації проти України та воєнний стан в країні, а також зміни в законодавстві та інших нормативно-правових актах;
- **Стабільний** сценарій – продовження дії нормативно-правових актів, які дають можливість працювати Сервісним центрам та розширювати географію нових;
- **Оптимістичний** сценарій – адаптування сервісу послуг, що надаються після закінчення воєнного стану, покращення соціально-економічної ситуації в країні, залучення нових напрямків діяльності та вкладення капітальних інвестицій в розвиток Підприємства.

3. Місія суб'єкта господарювання.

ДП «Моррічсервіс» вбачає свою місію в тому, щоб бути лідером на ринку організаційно-технічних послуг у сфері морського і внутрішнього водного транспорту та судноплавства.

Основними завданнями діяльності Підприємства є забезпечення створення сучасних умов обслуговування громадян, фізичних та юридичних осіб шляхом надання якісних та своєчасних послуг у сфері морського і внутрішнього водного транспорту та судноплавства, реалізація заходів з поліпшення іміджу морської галузі України, залучення коштів на заходи з реалізації державних концепцій, програм у сфері морського і внутрішнього водного транспорту та судноплавства.

ДП «Моррічсервіс» надає організаційно-технічне забезпечення визначених законодавством документів моряків, що засвідчують їх кваліфікацію, проведення навчань та перевірки знань посадових осіб, які здійснюють державний нагляд (контроль), у сфері морського і внутрішнього водного транспорту та судноплавства згідно з переліком сервісних послуг, наведеним в додатку 3 Договору про надання сервісних послуг фізичним особам, що розміщений на офіційному сайті Підприємства.

Місія ДП «Моррічсервіс» спрямована на ефективне та своєчасне надання якісних, доступних послуг у сфері морського і внутрішнього водного транспорту та судноплавства, поліпшення іміджу морської галузі України.

Потреби спільноти у сфері морського і внутрішнього водного транспорту та судноплавства, які може задовольнити ДП «Моррічсервіс» – надання організаційно-технічних послуг з забезпечення моряків необхідними для роботи документами.

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

4.1. Стратегічні напрями.

Виходячи з місії ДП «Моррічсервіс», стратегічними напрямами розвитку Підприємства є:

1. Посилення конкурентних переваг на ринку організаційно-технічних послуг.
2. Впровадження власної IT-інфраструктури.

4.2. Стратегічні цілі.

З урахуванням обраного сценарію розвитку, враховуючи аналіз сильних і слабких сторін, ДП «Моррічсервіс» вважає за необхідне встановити наступні стратегічні цілі:

- організація роботи з надання сервісних послуг на морському та внутрішньому водному транспорті на деокупованих територіях України;
- надання сервісних послуг за межами України;
- підтвердження відповідності системи управління якістю вимогам міжнародного стандарту ISO 9001:2015 проведенням наглядного аудиту;
- підвищення якості обслуговування клієнтів;
- забезпечення персональних комп'ютерів (ПК) співробітників ліцензійним програмним забезпеченням, операційними системами та антивірусним програмним забезпеченням з своєчасним і систематичним оновленням вищевказаних програмних продуктів;
- налаштування та організація відповідного комплексу програмно-апаратного захисту IT інфраструктури підприємства;
- організація та налаштування резервного копіювання критичних даних з використанням зовнішніх носіїв інформації та/або хмарних середовищ збереження інформації;
- направлення на регулярній основі співробітників на освітні тренінги з комп'ютерної обізнаності та кібербезпеки;
- участь в роботі ситуаційних платформ СБУ та Національної поліції, Держспецзв'язку тощо.

Досягнення вказаних стратегічних цілей потребує реалізації низки завдань.

4.3. Завдання.

Для отримання позитивного результату від вказаних стратегічних цілей необхідно виконати наступні завдання:

1. Відкриття нових відокремлених підрозділів ДП «Моррічсервіс» як в Україні, так і за її межами.
2. Оформлення заявки, погодження та укладання договору на проведення наглядного аудиту.
3. Організація проведення наглядного аудиту на Підприємстві.
4. Своєчасність, доступність послуг, доступ клієнтів до платформ оплати послуг, більше доступу до інформаційних ресурсів.
5. Забезпечення ліцензійними операційними системами.
6. Забезпечення антивірусним програмним забезпеченням.
7. Систематичне оновлення програмного забезпечення.

8. Підтримка апаратно-програмних комплексів захисту інформації підприємства.
9. Перенесення комплексу систем бухгалтерського обліку.
10. Перенесення комплексу систем зберігання даних.
11. Реалізація тренінгів з кібербезпеки та комп'ютерної обізнаності з залученням працівників сектору ІТ.
12. Участь працівників ІТ сектору в навчальних тренінгах і інших програмах з кібербезпеки та фахового підвищення кваліфікації.
13. Участь в роботі MISIP.
14. Участь в семінарах з кібербезпеки на відповідних платформах спеціальних відповідних органів.
15. Участь в інших семінарах і платформах.

4.4. Ключові індикатори (кількісна оцінка).

Наразі ефективно працюють три сервісні центри в Україні в містах Київ, Одеса, Ізмаїл, та один відокремлений структурний підрозділ за межами України в Республіці Польща.

Стратегічні напрями, цілі та ключові індикатори ДП «Моррічсервіс» на 2025-2029 роки надані в таблиці 3.

**Стратегічні напрями, цілі та ключові індикатори ДП «Моррічсервіс»
на 2025–2029 роки**

Таблиця 3

№	Найменування стратегічних цілей	Індикатор	Один. виміру	Базове значення	Цільове значення	Плановий період (прогноз)
1	Стратегічний напрям 1 Посилення конкурентних переваг на ринку організаційно-технічних послуг					
1.1	Організація роботи з надання сервісних послуг на морському та внутрішньому водному транспорті на деокупованих територіях України	1.1.1 Відновлення роботи ліквідованого сервісного центру в м. Херсон	од.	0	1	Після припинення воєнного стану та деокупації території
		1.1.2 Відновлення роботи ліквідованого сервісного центру в м. Маріуполь	од.	0	1	
1.2	Підтвердження відповідності системи управління якості вимогам міжнародного стандарту ISO 9001:2015 проведенням наглядового аудиту	1.2.1 Укладений договір на проведення наглядового аудиту	од	0	1	щорічно
		1.2.2 Отримання звіту про проходження наглядового аудиту	од	0	1	щорічно
1.3	Підвищення якості обслуговування клієнтів	1.3.1 Збільшення звернень отримувачів послуг (кількості наданих послуг)	од.	22 000	27 000	2026

2.	Стратегічний напрям 2 Впровадження власної ІТ-інфраструктури					
2.1	Забезпечення ПК співробітників ліцензійним програмним забезпеченням, операційними системами та антивірусним програмним забезпеченням з своєчасним і систематичним оновленням вищевказаних програмних продуктів	2.1.1 Забезпечення ліцензійними операційними системами	%	100	100	постійно
		2.1.2 Забезпечення антивірусним програмним забезпеченням	%	100	100	
		2.1.3 Систематичне оновлення програмного забезпечення	%	100	100	
2.2	Налаштування та організація відповідного комплексу програмно-апаратного захисту ІТ інфраструктури підприємства	2.2.1 Підтримка апаратно-програмних комплексів захисту інформації підприємства	%	100	100	постійно
2.3	Організація та налаштування резервного копіювання критичних даних з використанням зовнішніх носіїв інформації та/або хмарних середовищ збереження інформації	2.3.1 Перенесення комплексу систем бухгалтерського обліку	%	30	100	2028
		2.3.2 Перенесення комплексу систем зберігання даних	%	30	100	2028
2.4	Направлення на регулярній основі співробітників на освітні тренінги з комп'ютерної обізнаності та кібербезпеки	2.4.1 Реалізація тренінгів з кібербезпеки та комп'ютерної обізнаності з залученням працівників сектору ІТ	од. персоналу	2	2	щороку
		2.4.2 Участь працівників ІТ сектору в навчальних тренінгах і інших програмах з кібербезпеки та фахового підвищення кваліфікації	од. персоналу	2	2	щороку
2.5	Участь в роботі ситуаційних платформ СБУ та Національної поліції, Держспецзв'язку тощо	2.5.1 Участь в роботі MISP	од. персоналу	2	2	щороку
		2.5.2 Участь в семінарах з кібербезпеки СБУ	од. персоналу	1	1	
		2.5.3 Участь в інших семінарах і платформах	од. персоналу	2	2	

5. Ресурси.

Професійні кадри є ключовим ресурсом для реалізації стратегічних цілей та задач Підприємства. ДП «Моррічсервіс» віддає перевагу залученню висококваліфікованих спеціалістів задля забезпечення сталого розвитку продуктивності праці та якості організаційно-технічних послуг. В умовах воєнного стану кадровий потенціал стає критично важливим для забезпечення діяльності Підприємства. Підприємство підтримує належні умови праці для зниження ризиків, які можуть призвести до еміграції, трудової міграції. Вивчаються потреби працівників та удосконалюються форми матеріального й морального стимулювання персоналу.

Враховуючи те, що Підприємство зазначає своїми цілями відкриття нових відокремлених підрозділів, планується створити 18 нових робочих місць у СЦ м. Херсон та м. Маріуполь (після припинення воєнного стану та деокупації території) та 5 нових робочих місць у відокремленому підрозділі м. Варшава.

Для реалізації цілей та задач вбачається необхідність в матеріальних ресурсах таких як меблі, сучасне технічне обладнання, комп'ютерна техніка тощо, що дозволить надавати послуги швидко та якісно. Орієнтовна вартість необхідних матеріальних ресурсів для відновлення (відкриття) центрів на деокупованих територіях складе близько 4 000 тис. грн для кожного СЦ.

Пріоритетні заходи з підвищення операційної ефективності на 2025-2029 роки та стратегічні цілі діяльності за напрямками та видами господарської діяльності Підприємства:

- збереження і розвиток існуючих та нових напрямів діяльності ДП «Моррічсервіс», як суб'єкта господарювання, які забезпечували б збереження та подальший розвиток Підприємства щодо реалізації його місії та задоволення потреб галузі;
- посилення існуючих та створення нових конкурентних переваг ДП «Моррічсервіс», як суб'єкта господарювання, на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Стратегія розвитку ДП «Моррічсервіс» на періоди 2025-2029 роки базується на прогностичних витратах та попиті.

Методи встановлення цін:

- витратний метод – ціноутворення на основі беззбитковості;
- ринковий метод – ціноутворення залежно від рівня цін на зазначеному ринку послуг;
- ціннісний метод – ціноутворення на основі маркетингових досліджень;
- інтегральний метод – ціноутворення на основі інтеграції попередніх методів.

Підприємством застосовується інтегральний метод. Реалізація цінової стратегії Підприємства буде спрямована на забезпечення економічної обґрунтованості цін на послуги порівняно із витратам. Планові доходи розраховані, виходячи із планових об'ємів реалізації послуг по тарифах, встановлених відповідно до економічно обґрунтованих витрат з урахуванням росту цін на товари, роботи, послуги сторонніх організацій, зростання вартості комунальних послуг, росту мінімальної заробітної плати.

В поточних умовах стану економіки одним з головних питань є необхідність розвитку Підприємства та спрямованість на

споживача, і кінцевий результат – прибуткова діяльність підприємства, забезпечення стабільних виплат на користь держави.

Під час складання стратегічного плану розвитку Підприємства на 2025-2029 роки Підприємство керувалося надзвичайними, невідворотними та об'єктивними обставинами, визначенням фінансового результату, а також сукупної потреби Підприємства у певних розмірах фінансових ресурсів, необхідних для фінансування передбачених обсягів розширення надання організаційно-технічних послуг, розв'язання соціальних завдань і матеріального стимулювання працівників Підприємства.

Господарська діяльність Підприємства на пряму залежить від реального стану економіки України, оскільки більшість замовлень на виконання послуг Підприємством залежить від фінансової спроможності потенційних замовників сплачувати такі послуги.

Для збільшення доходів планується збільшення кількості послуг, проведення маркетингових досліджень, підвищення кваліфікації та навчання персоналу. Фундаментальна концепція маркетингу полягає в клієнтоорієнтованому підході.

В планових розрахунках Підприємства враховані доходи та витрати на облаштування та забезпечення роботи Сервісних центрів, а також розвиток відокремлених підрозділів за межами України. При плануванні обсягів надання послуг на 2025-2029 роки ДП «Моррічсервіс» враховано позитивні та негативні впливи на діяльність Підприємства за усіма напрямками в порівнянні з фактом 2023-2024 років та очікуваними результатами діяльності за 2025 рік.

В таблиці 4 наведено динаміку основних показників наявності та використання економічного потенціалу ДП «Моррічсервіс» у 2023 – 2025 роках.

Динаміка основних показників наявності та використання економічного потенціалу ДП «Моррічсервіс»
у 2023 – 2025 роках

Таблиця 4

№	Напрямок діяльності	Найменування показника	Одиниця виміру	Роки			Відхил. 2025 до 2024, %
				2023 (звіт)	2024 (звіт)	поточний 2025 (очікуваний)	
1	Фінансова діяльність	1.1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн	34 400	73 559	75 000	+2,0
		1.2. Валовий прибуток	-"	19 132	46 550	41 520	-10,8
		1.3. Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	-"	2 362	15 566	10 993	-29,4
		1.4. Рентабельність операційних витрат	%	9,51	34,17	21,43	-37,3
		1.5. Рентабельність діяльності	-"	6,87	21,16	14,66	-30,7

2	Маркетингова діяльність	2.1. Обсяг реалізованої продукції на вітчизняному ринку	тис. грн	-	-	-	
		2.2. Питома вага продукції, що реалізована за межами держави (експорт)	%	-	-	-	
3	Виробнича	3.1. Рівень використання виробничих потужностей	%				
4	Інвестиційна та інноваційна діяльність	4.1. Капітальні інвестиції, усього, у тому числі за джерелами фінансування	тис. грн	158	901	1 603	+77,9
		4.1.1. Кошти державного бюджету	-"				
		4.1.2. Власні кошти підприємства	-"	158	901	1 603	+77,9
		4.1.3. Залучені кошти	-"				
		4.2. Витрати на інновації	-"				
		4.3. Обсяг реалізованої інноваційної продукції	-"				
5	Розвиток трудового потенціалу підприємства	4.4. Питома вага інноваційної продукції в загальному обсязі реалізованої продукції	%				
		5.1. Середньооблікова чисельність штатних працівників	осіб	58	56	62	+10,7
		5.2. Середньомісячна заробітна плата працівників	грн	28 431	54 929	49 763	-9,4
		5.3. Продуктивність праці одного працюючого промислово-виробничого персоналу	тис. грн/особ/міс	49,43	109,46	100,81	-7,9
		5.4. Питома вага працівників, які здійснюють науково-технічну діяльність	%	-	-	-	
6	Стан та використання активів	6.1. Активи усього, в тому числі:	тис. грн	19 641	21 638	22 650	+4,7
		6.1.1. Оборотні активи	-"	18 265	19 907	20 800	+4,5
		6.1.2. Основні засоби (первісна вартість)	-"	14 205	14 982	15 400	+2,8
		6.2. Рентабельність активів	%	12,03	71,94	48,53	-32,5

6. Потенційні ризики та управління ризиками.

На стан фінансово-господарської діяльності ДП «Моррічсервіс» може вплинути зміна відсоткової ставки податків, межі соціальних відрахувань, відрахувань частини прибутку до Державного бюджету, зростання мінімальної заробітної плати, прожиткового мінімуму, коливання курсів валют, світова економічна криза тощо.

До сповільнення реалізації стратегічного плану може призвести: можливі затримки надходження коштів, можлива неукомплектованість штатної структури, зміни в нормативно-правових актах, які регламентують діяльність Підприємства, фізичне знищення офісу або Сервісних центрів внаслідок збройної агресії.

Стратегічний план розвитку розглядається як важливий інструмент ефективного управління ДП «Моррічсервіс» на середньострокову перспективу на період 2025-2029 роки. В умовах значної невизначеності, план розвитку 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 задають ключові напрямки розвитку і пріоритети Підприємства, залишають певну свободу в плані їх конкретного трактування за поточних умов та можливостей. Це дозволяє притримуватись стратегічного напрямку руху одночасно з отриманням необхідної гнучкості.

Для оцінки ризиків в ДП «Моррічсервіс» застосовується бальний метод оцінки ризику. Величина ризику розраховується за формулою:

$R = L \times H$, де R – ризик, L – ймовірність, H – наслідок.

Значення цих величин і остаточна оцінка ризику визначається по таблиці 5.

Значення величин і остаточна оцінка ризику

Таблиця 5

Матриця ризиків		Наслідок (H)		
		Незначне 1	Прийнятне 2	Істотне 3
Ймовірність (L)	Висока 3	3	6	9
	Середня 2	2	4	6
	Низька 1	1	2	3
Ризик $R = \text{Ймовірність}(L) \times \text{Наслідок}(H)$				
Оцінка		Низький ризик	Середній ризик	Високий ризик

В таблиці 6 наведені можливі ризики в порядку ймовірності їх настання та інструменти управління ними.
Можливі ризики та інструменти управління ними ДП «Моррічсервіс» у 2025-2029 роках

Таблиця 6

№ з/п	Назва процесу/діяльності	Можливі ризики	Рівень ризику			Управління ризиками
			L	H	R	
1	Операційна діяльність (воєнний стан у країні, терористичні загрози)	Руйнування системи стабільного функціонування Підприємства	2	3	6	Вдосконалення системи відносин з клієнтами. Організація дистанційної роботи. Пошук альтернативних джерел фінансування та забезпечення функціонування Підприємства
		Відключення енергозабезпечення, відсутність зв'язку	3	3	9	Регулярний моніторинг ризику. Закупівля альтернативних джерел енергозабезпечення
		Знищення документів	2	2	4	Регулярний моніторинг ризику та зберігання документів в безпечному місці
		Зростання реальної загрози фізичній безпеці працівників Підприємства	2	2	4	Регулярний моніторинг ризику та заходів в умовах повітряної тривоги та інших небезпек
2	Інформаційна безпека	Кібератаки (DoS/DDoS) з метою порушення ІТ-систем Підприємства, поширення вірусних програм з метою збоїв, втрат інформації, пошкодження обладнання та інформаційних систем	2	2	4	Забезпечення співробітників ліцензійним програмним продуктом, та антивірусним програмним забезпеченням з своєчасним і систематичним оновленням вищевказаних програмних продуктів; організація та налаштування резервного копіювання критичних даних з використанням зовнішніх носіїв інформації та/або хмарних середовищ збереження інформації
		Навмисні або ненавмисні дії споживачів (низький рівень знань), що можуть призвести до порушень роботи ІТ інфраструктури Підприємства	1	2	2	Навчання співробітників щодо запобігання дій, що можуть призвести до порушень роботи ІТ інфраструктури Підприємства
3	Кадрова діяльність	Недостатність кваліфікованого персоналу	1	3	3	Навчання, обмін досвіду персоналом, вживання організаційних заходів щодо мотивації та залучення до роботи випускників профільних ВНЗ та підприємств галузі

		Зменшення кількості персоналу та, як наслідок, збільшення навантаження на працюючих	1	3	3	Поліпшення умов праці, виконання умов Колективного договору в частині стимулювання працівників у т. ч. за рахунок матеріального стимулювання
		Збільшення середнього віку працівників	1	3	3	Вживання організаційних заходів щодо мотивації та залучення до роботи випускників профільних ВНЗ та підприємств галузі
4	Фінансова діяльність	Невиконання фінансово-економічних показників, незаплановане збільшення витрат	1	3	3	Регулярний моніторинг фінансового стану Підприємства, підготовка аналітичної інформації з метою прийняття своєчасних управлінських рішень
		Зменшення кількості замовників послуг	1	2	2	Регулярний моніторинг ринку послуг, вдосконалення іміджу, доступу до інформації про надання послуг, покращення умов надання послуг
		Зменшення кількості послуг	1	2	2	Залучення нових споживачів послуг за рахунок підвищення якості їх надання на умовах ринку
5	Управління якістю	Відсутність у Підприємства підтвердженого сертифікату відповідності вимогам ISO 9001:2015	1	2	2	Проведення навчання. Постійне підтримання документів СУЯ в актуальному стані у відповідності до вимог стандарту з метою проходження внутрішнього та зовнішнього наглядового аудиту

7. Ключові показники результатів діяльності.

Виконання стратегічного плану розвитку ДП «Моррічсервіс», який визначає основні напрями діяльності Підприємства на період до 2029 року, дозволить реалізувати місію Підприємства, що забезпечить стале зростання доходів Підприємства.

Виконання цього Стратегічного плану дозволить:

- удосконалити сучасне Підприємство з надання якісних та своєчасних організаційно-технічних послуг в Сервісних центрах та відокремлених підрозділах ДП «Моррічсервіс» за кордоном;
- розширити сферу діяльності по Україні та за її межами з метою своєчасного надання якісних послуг;
- удосконалити необхідні умови щодо зростання соціального рівня та захищеності працівників підприємства.

В таблиці 7 наведено очікувані результати діяльності у разі досягнення поставлених цілей та реалізації завдань стратегічного плану розвитку ДП «Моррічсервіс» до 2029 року.

Очікувані результати діяльності у разі досягнення поставлених цілей та реалізації завдань
стратегічного плану розвитку ДП «Моррічсервіс» у 2024-2029 роках

Таблиця 7

№	Напрямок діяльності	Найменування показника	Одиниці виміру	2024 (звіт)	2025 (прогноз)	Плановий період			
						2026	2027	2028	2029
1	Фінансова діяльність	1.1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн	73 559	75 000	79 000	81 000	82 620	86 600
		1.2. Валовий прибуток	тис. грн	46 550	41 520	43 325	44 580	45 552	48 493
		1.3. Чистий фінансовий результат	тис. грн	15 566	10 993	11 000	12 000	12 240	12 500
		1.4. Рентабельність операційної діяльності	%	34,17	21,43	20,18	20,50	20,91	21,10
		1.5. Рентабельність діяльності	%	21,16	14,66	13,92	14,81	14,81	14,43
2	Маркетингова діяльність	2.1. Обсяг реалізованої продукції на вітчизняному ринку	тис. грн						
		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	901	1 603	1 667	1 800	1 900	2 000
		4.1.1. Кошти державного бюджету	тис. грн						
		4.1.2. Власні кошти підприємства	тис. грн	901	1 603	1 667	1 800	1 900	2 000
		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	5.1. Середньооблікова чисельність штатних працівників	осіб	56	62	68	68	68	68

	потенціалу підприємства	5.2. Середньомісячна заробітна плата працівників	грн	54 929	49 763	50 088	51 896	57 085	62 793
		5.3. Продуктивність праці одного працюючого промислово-виробничого персоналу	тис. грн/особу/міс	109,46	100,81	96,81	99,26	101,25	106,13
		5.4. Питома вага працівників, які здійснюють науково-технічну діяльність	%						
6	Стан використання активів	6.1. Активи усього, у тому числі:	тис. грн	21 638	22 650	23 060	22 980	23 070	23 010
		6.1.1. Оборотні активи	тис. грн	19 907	20 800	20 900	20 800	20 800	20 800
		6.1.2. Основні засоби (первісна вартість)	тис. грн	14 982	15 400	16 650	17 900	18 100	18 500
		6.2. Коефіцієнт зносу основних засобів	%	90,61	89,66	87,25	87,95	87,84	88,09
		6.3. Рентабельність активів	%	71,94	48,53	47,70	52,22	53,05	54,32

8. Висновки.

На сьогодні ДП «Моррічсервіс» – це сучасне державне підприємство, яке є постачальником якісних організаційно-технічних послуг. Підприємство не отримує фінансування з державного та місцевих бюджетів, а функціонує на принципах самоокупності. Отримані в результаті господарської діяльності кошти ДП «Моррічсервіс» використовуються виключно в межах затвердженого фінансового плану.

Стратегічні пріоритети розвитку ДП «Моррічсервіс», які зазначені в стратегічному плані розвитку на 2025-2029 роки, спрямовані на встановлення високих стандартів обслуговування з транспарентним характером діяльності та повною повагою до людської гідності, створення умов зручності, своєчасності, доступності отримання послуг.

Однозначно позитивним є те, що сфера організаційно-технічних послуг і в період воєнного стану в країні є одним із економічно стабільних секторів, що продовжує працювати, забезпечуючи податкові надходження до бюджету країни.

Відповідно до визначеної місії, встановлених цілей та завдань діяльності, реалізацію стратегічного плану розвитку ДП «Моррічсервіс» на 2025-2029 роки можна вважати важливим елементом забезпечення конкурентоспроможності та сталого збалансованого розвитку Підприємства.

В таблиці 8 наведений взаємозв'язок стратегічних цілей ДП «Моррічсервіс» та стратегічних цілей і пріоритетів розвитку країни (галузі, суб'єкта управління, регіону) у 2025-2029 роках.

Взаємозв'язок стратегічних цілей ДП «Моррічсервіс»
та стратегічних цілей і пріоритетів розвитку країни (галузі, суб'єкта управління, регіону)
у 2025–2029 роках

Таблиця 8

№	Стратегічні цілі суб'єкта господарювання	Стратегічні цілі та пріоритети розвитку країни (галузі, суб'єкта управління, регіону), на реалізацію яких спрямована діяльність суб'єкта господарювання	Назва нормативно-правового акту, стратегічного, програмного документа
1	Створення клієнтоорієнтованої системи обслуговування	Поліпшення іміджу морської галузі України Створення клієнтоорієнтованої системи обслуговування	Національна транспортна стратегія України на період до 2030 року, схвалена постановою Кабінету Міністрів України від 27.12.2024 №1550

Загрозами для досягнення цілей ДП «Моррічсервіс» можуть стати: світове погіршення економіки та фінансова криза, скорочення попиту на послуги, нестабільна політична ситуація, зростання податкового навантаження, соціально-демографічна криза, курсові коливання, складна процедура залучення інвестицій.

Можливостями для досягнення цілей ДП «Моррічсервіс» можуть стати: проведення маркетингової діяльності задля поширення інформації серед моряків України стосовно організаційно-технічних послуг; відновлення роботи з надання сервісних послуг на морському та внутрішньому водному транспорті на деокупованих територіях України; розширення переліку послуг, що надаються Сервісними центрами; розширення географії надання послуг в Україні та за її межами; підтримання позитивного іміджу та бренду Підприємства; підвищення якості обслуговування клієнтів та діджиталізація послуг, що надаються Сервісними центрами; зростання щорічного прибутку Підприємства.

Директор ДП «Моррічсервіс»



Ірина ВАСИЛЬЄВА