

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління
Кафедра бізнес-економіки та підприємництва

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітньо-професійна програма «Економіка підприємства»
Очна (денна) форма здобуття освіти

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

ВАРЕНИЦІ ДЕНИСА ЮРІЙОВИЧА

на тему «ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ
ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН ПІДПРИЄМСТВА»

*Робота виконана з дотриманням основних принципів та фундаментальних
цінностей академічної доброчесності _____ Варениця Д.Ю.*

Науковий керівник:

Кандидат економічних наук, доцент
Володимир КУЗЬОМКО

Робота допущена до захисту в ЕК «__»_____20__ р. протокол № __

Зав. кафедри бізнес-економіки
та підприємництва,
докт. екон. наук, проф..

Інна РЄПІНА

Київ 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1 Сутність, види та роль партнерських відносин у діяльності підприємства.....	7
1.2 Методичний інструментарій оцінювання стану та ефективності партнерських відносин підприємства.....	14
1.3 Напрями, форми та інструменти розвитку партнерських відносин підприємства.....	18
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН ДП «УКРАЇНСЬКІ СПЕЦІАЛЬНІ СИСТЕМИ».....	26
2.1 Загальна характеристика господарської діяльності ДП «Українські спеціальні системи».....	26
2.2 Аналіз фінансово-економічного стану та результативності діяльності ДП «Українські спеціальні системи».....	33
2.3 Оцінювання стану та ефективності партнерських відносин підприємства.....	38
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН ДП «УКРАЇНСЬКІ СПЕЦІАЛЬНІ СИСТЕМИ».....	48
3.1 Обґрунтування необхідності та визначення перспективних напрямів розвитку партнерських відносин підприємства.....	48
3.2 Розробка бізнес-пропозиції щодо розвитку партнерських зв'язків ДП «Українські спеціальні системи».....	52
3.3 Економічне обґрунтування бізнес-пропозиції та оцінка ефективності її реалізації.....	56
ВИСНОВКИ.....	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	78
ДОДАТКИ.....	82

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність теми зумовлена тим, що в сучасних умовах динамічного розвитку ринкового середовища та зростання конкуренції ефективне функціонування підприємств значною мірою залежить від рівня розвитку їх партнерських відносин. Формування стабільних і взаємовигідних партнерських зв'язків сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, оптимізації ресурсного забезпечення, розширенню ринків збуту та зниженню ризиків господарської діяльності.

Особливої актуальності ця проблема набуває в умовах економічної нестабільності та трансформаційних процесів в Україні, коли підприємства змушені адаптуватися до нових викликів і шукати ефективні інструменти забезпечення сталого розвитку. У таких умовах партнерські відносини виступають важливим чинником забезпечення фінансово-економічної стійкості та довгострокового розвитку підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про значну увагу науковців до проблематики розвитку партнерських відносин підприємств. У працях І. С. Благуна та Р. С. Кукурудза розглянуто моделі партнерських відносин і визначено їх роль у забезпеченні сталого розвитку підприємств, тоді як Т. В. Куваєва запропонувала критерії оцінювання результативності партнерських зв'язків. Дослідження Д. В. Райка присвячені формуванню партнерських і споживчих взаємовідносин в умовах цифрової трансформації бізнес-процесів, а С. В. Васильчак і С. О. Гуртовий акцентують увагу на взаємодії підприємств зі стейкхолдерами як складовій стратегічного розвитку. У роботах К. П. Лящук розкрито механізм управління соціальною взаємодією підприємств із зацікавленими сторонами, а М. О. Данилюк, Н. О. Крихівська та І. М. Данилюк-Черних досліджують стратегічне партнерство з позицій поведінкової економіки. Водночас В. Д. Колесник визначає сутність

стратегічного партнерства у бізнесі та його значення для досягнення конкурентних переваг. Незважаючи на значну кількість наукових напрацювань, питання розробки практично орієнтованих бізнес-пропозицій щодо розвитку партнерських відносин підприємства потребують подальшого дослідження, що зумовлює актуальність обраної теми.

Мета дослідження – діагностика стану партнерських відносин ДП «Українські спеціальні системи» та обґрунтування бізнес-пропозиції щодо їх розвитку.

Для досягнення поставленої мети в роботі поставлено та вирішено такі завдання:

- дослідити економічну сутність, види та роль партнерських відносин в діяльності підприємства;
- проаналізувати методичний інструментарій оцінювання стану та ефективності партнерських відносин підприємства;
- розглянути напрями, форми та інструменти розвитку партнерських відносин підприємства;
- дати загальну характеристику господарської діяльності ДП «Українські спеціальні системи»;
- провести аналіз фінансово-економічного стану та результативності діяльності підприємства;
- здійснити оцінювання стану та ефективності партнерських відносин підприємства;
- визначити необхідність та перспективні напрями розвитку партнерських відносин підприємства;
- розробити бізнес-пропозицію щодо розвитку партнерських зв'язків ДП «Українські спеціальні системи»;
- здійснити економічне обґрунтування розробленої бізнес-пропозиції та оцінити очікувані результати її реалізації.

Об'єкт дослідження – система партнерських відносин підприємства в процесі його господарської діяльності.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та прикладні аспекти діагностики й розвитку партнерських відносин підприємства.

Методи дослідження. У роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема: аналіз і синтез – для вивчення теоретичних засад партнерських відносин; системний підхід – для дослідження їх структури; економіко-статистичні та порівняльні методи – для оцінювання фінансово-економічного стану і ефективності партнерських зв'язків; узагальнення та розрахунково-аналітичні методи – для формування висновків і обґрунтування бізнес-пропозиції.

Теоретична, методична та практична значущість результатів. Теоретична значущість результатів дослідження полягає в узагальненні та систематизації наукових підходів до сутності, видів і ролі партнерських відносин у діяльності підприємства. У роботі уточнено зміст цієї категорії та обґрунтовано її значення як важливого чинника забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства.

Методична значущість полягає в удосконаленні підходів до оцінювання стану та ефективності партнерських відносин. Запропоновано комплексний інструментарій аналізу партнерських зв'язків, що базується на системі показників, аналітичних методах і критеріях оцінювання, який може бути використаний для дослідження інших підприємств.

Практична значущість одержаних результатів полягає у розробці бізнес-пропозиції щодо розвитку партнерських відносин ДП «Українські спеціальні системи». Запропоновані заходи спрямовані на підвищення ефективності взаємодії з партнерами та зміцнення фінансово-економічного стану підприємства, а також можуть бути використані в практичній діяльності інших суб'єктів господарювання.

Інформаційна база дослідження. Інформаційна база дослідження охоплює сукупність нормативно-правових актів України, наукових праць вітчизняних і зарубіжних учених з питань розвитку партнерських відносин підприємств, матеріали періодичних видань, а також статистичні дані та інформацію офіційних інтернет-ресурсів. У процесі дослідження використано фінансову звітність і

внутрішні дані ДП «Українські спеціальні системи», що забезпечило обґрунтованість аналітичних висновків і практичних рекомендацій.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність, види та роль партнерських відносин у діяльності підприємства

У сучасних умовах розвитку економіки партнерські відносини стають важливим елементом функціонування підприємств, оскільки саме співпраця між суб'єктами господарювання забезпечує можливість ефективного використання ресурсів, обміну інформацією, мінімізації ризиків та формування довгострокових конкурентних переваг. Зростання рівня конкуренції, цифровізація бізнес-процесів, глобалізаційні зміни та нестабільність зовнішнього середовища сприяють переходу підприємств від традиційної моделі конкуренції до моделі партнерської взаємодії. У сучасному бізнес-середовищі партнерство вже не розглядається лише як допоміжний інструмент розвитку, а стає стратегічною основою забезпечення стійкого функціонування підприємства.

На думку П. Шилова, «партнерство є важливою та вигідною стратегією для організації та проведення підприємницької діяльності» [23, с. 338]. Автор підкреслює, що сутність партнерських відносин полягає в об'єднанні ресурсів, знань і досвіду для досягнення спільних цілей. Саме завдяки партнерству підприємства можуть реалізовувати масштабні проекти, виходити на нові ринки, здійснювати маркетингову співпрацю та проводити спільні дослідження [23, с. 339]. Важливою характеристикою партнерських відносин є взаємна довіра між сторонами, яка забезпечує стабільність співпраці та сприяє формуванню довгострокових взаємовигідних зв'язків.

Суттєвий внесок у дослідження партнерських відносин зробив Р. Кукурудз, який зазначає, що партнерство ґрунтується на принципах відкритості, прозорості,

взаємної відповідальності та довіри [17, с. 220]. Автор наголошує, що успішне партнерство можливе лише за умови узгодженості цінностей та інтересів сторін. Важливим аспектом є також ефективна комунікація між партнерами, оскільки саме вона забезпечує координацію дій, зниження конфліктності та підвищення результативності співпраці. Науковець підкреслює, що партнерські відносини є динамічним процесом, який проходить кілька етапів: передконтрактну фазу, формалізацію взаємодії та операційну фазу співробітництва [17, с. 223].

Досліджуючи моделі партнерських відносин між підприємствами, І. Благун та Р. Кукурудз звертають увагу на те, що сучасні партнерські взаємовідносини формуються не лише на економічній вигоді, а й на спільному стратегічному баченні розвитку [4, с. 446]. Автори наголошують, що партнерські моделі дозволяють підприємствам адаптуватися до нестабільності ринку, оптимізувати використання ресурсів та підвищувати рівень конкурентоспроможності. Водночас партнерство створює умови для формування синергетичного ефекту, коли спільний результат співпраці перевищує ефект від індивідуальної діяльності кожного підприємства окремо.

Важливе значення партнерських відносин для забезпечення конкурентоспроможності підприємств підкреслюють К. Бояринова та Ю. Гавриш. Науковці визначають партнерство як інструмент забезпечення конкурентних переваг у системі економічних відносин підприємств [7, с. 40]. У сучасних умовах саме партнерська взаємодія дозволяє підприємствам швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища, впроваджувати інновації та забезпечувати стабільний розвиток. Партнерські зв'язки сприяють підвищенню гнучкості управління, розширенню доступу до ресурсів і формуванню позитивного іміджу підприємства на ринку.

Стратегічний характер партнерських відносин розкривають М. Данилюк, Н. Крихівська та І. Данилюк-Черних, які розглядають партнерство з позицій поведінкової економіки [9, с. 42]. Автори підкреслюють, що ефективна партнерська взаємодія неможлива без формування поведінкової довіри, спільної відповідальності та готовності до довгострокового співробітництва. Вони

зазначають, що стратегічне партнерство забезпечує підприємствам можливість не лише отримувати економічну вигоду, а й формувати стійкі механізми адаптації до кризових умов та невизначеності зовнішнього середовища.

Таким чином, партнерські відносини є важливою складовою сучасної системи управління підприємством. Вони забезпечують ефективне використання ресурсів, сприяють формуванню конкурентних переваг, створюють умови для інноваційного розвитку та підвищують адаптивність підприємств до змін ринкового середовища. Сучасне партнерство базується на довірі, відкритості, стратегічній взаємодії та спільному прагненні досягнення результатів. Саме тому розвиток партнерських відносин сьогодні виступає одним із ключових чинників забезпечення стабільного функціонування та довгострокового розвитку підприємства.

У сучасних умовах розвитку бізнесу партнерські відносини набувають різноманітних форм залежно від характеру взаємодії, сфери співробітництва та стратегічних цілей підприємства. У табл. 1.1 на основі узагальнення наукових підходів і адаптації окремих авторських трактувань систематизовано основні види партнерських відносин, що використовуються у діяльності сучасних підприємств [14, с. 96-98; 17, с. 218-223; 20, с. 228-233; 21, с. 209-216; 23, с. 338-341].

Таблиця 1.1 – Класифікація видів партнерських відносин у діяльності підприємства

Вид партнерських відносин	Сутність та характеристика	Основна мета взаємодії
1	2	3
Виробниче партнерство	Передбачає об'єднання ресурсів, виробничих потужностей та технологій для спільного виробництва продукції або реалізації проєктів	Підвищення ефективності виробництва та зниження витрат
Маркетингове партнерство	Базується на спільному просуванні продукції, реалізації маркетингових програм та обміні клієнтськими базами	Посилення ринкових позицій та збільшення обсягів продажу
Науково-проєктне партнерство	Співпраця підприємств у сфері розроблення інноваційних рішень, проведення досліджень та реалізації спільних проєктів	Створення інновацій та підвищення конкурентоспроможності

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
Кадрове партнерство	Взаємодія підприємств у сфері розвитку персоналу, навчання працівників та обміну професійними компетенціями	Формування кваліфікованого кадрового потенціалу
Фінансове партнерство	Співробітництво у сфері інвестування, кредитування та спільного фінансування діяльності	Забезпечення фінансової стабільності та розвитку підприємства
Digital-партнерство	Взаємодія підприємств із використанням цифрових платформ, інформаційних технологій та онлайн-комунікацій	Розвиток цифрових каналів взаємодії та автоматизація процесів
Франчайзингове партнерство	Форма співпраці, за якої одна сторона передає іншій право використання бренду, бізнес-моделі та технологій	Розширення ринку та масштабування бізнесу
Лізингове партнерство	Відносини, пов'язані з передачею майна у довгострокове користування на визначених умовах	Оновлення основних засобів без значних одноразових витрат
Венчурне партнерство	Співпраця у сфері фінансування інноваційних або високоризикових проєктів	Розвиток інноваційного бізнесу та стартапів
Закупівельне партнерство	Взаємодія між виробниками та постачальниками у процесі закупівельної діяльності	Забезпечення стабільності поставок та мінімізація ризиків
Логістичне партнерство	Координація процесів транспортування, зберігання та постачання продукції між партнерами	Оптимізація логістичних процесів і скорочення витрат
CRM/SRM-партнерство	Використання CRM- та SRM-систем для управління взаємовідносинами з клієнтами та партнерами	Підвищення ефективності комунікації та персоналізації взаємодії
Платформене партнерство	Співпраця через цифрові платформи, омніканальні системи та інтегровані інформаційні сервіси	Формування єдиного цифрового середовища взаємодії
Стратегічне партнерство	Довгострокова взаємодія підприємств, що ґрунтується на спільних цілях, довірі та координації діяльності	Формування стійких конкурентних переваг та синергетичного ефекту

Джерело: складено автором на основі [14, с. 96-98; 17, с. 218-223; 20, с. 228-233; 21, с. 209-216; 23, с. 338-

341]

Проведена класифікація партнерських відносин свідчить про значне різноманіття форм співпраці, які використовуються сучасними підприємствами у процесі здійснення господарської діяльності. У сучасному бізнес-середовищі партнерські відносини виходять за межі традиційної взаємодії між контрагентами та перетворюються на важливий стратегічний інструмент забезпечення стабільного розвитку, підвищення ефективності функціонування та формування конкурентних

переваг підприємства. Залежно від цілей співробітництва підприємства можуть використовувати виробниче, маркетингове, фінансове, кадрове, інноваційне, логістичне та цифрове партнерство, що дозволяє забезпечувати комплексний розвиток різних напрямів діяльності.

Аналіз наукових підходів показав, що ефективність партнерських відносин значною мірою залежить від рівня довіри між сторонами, узгодженості стратегічних цілей, якості комунікації та здатності партнерів до координації спільних дій. Важливого значення набуває стратегічне партнерство, яке орієнтоване на довгострокову взаємодію, спільне використання ресурсів, мінімізацію ризиків та досягнення синергетичного ефекту. Крім того, в умовах цифрової трансформації економіки активно розвиваються нові форми партнерства, пов'язані із застосуванням CRM- і SRM-систем, цифрових платформ, омніканальних комунікацій та автоматизації бізнес-процесів, що сприяє підвищенню швидкості та ефективності взаємодії між партнерами [14, с. 96-98; 17, с. 218-223; 20, с. 228-233; 21, с. 209-216; 23, с. 338-341].

Узагальнення представлених у таблиці видів партнерських відносин дозволяє зробити висновок, що партнерська взаємодія є важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. Формування ефективної системи партнерських відносин сприяє оптимізації використання ресурсів, зниженню трансакційних витрат, розширенню ринкових можливостей, активізації інноваційної діяльності та підвищенню адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища. Саме тому розвиток партнерських відносин сьогодні виступає однією з ключових передумов довгострокового економічного розвитку та підвищення результативності діяльності сучасних підприємств.

Партнерські відносини відіграють важливу роль у забезпеченні ефективного функціонування та розвитку сучасного підприємства, оскільки сприяють формуванню конкурентних переваг, оптимізації ресурсів і підвищенню результативності бізнес-процесів. У табл. 1.2 узагальнено основні напрями впливу партнерських відносин на діяльність підприємства та визначено їх практичне

значення в сучасних умовах господарювання [6, с. 1-5; 7, с. 40-41; 16, с. 177-184; 17, с. 221-226; 21, с. 210-218].

Таблиця 1.2 – Роль партнерських відносин у діяльності підприємства

Роль партнерських відносин	Характеристика впливу на діяльність підприємства	Практичне значення для підприємства
Забезпечення конкурентоспроможності	Партнерство сприяє формуванню конкурентних переваг через об'єднання ресурсів, компетенцій та ринкових можливостей підприємств	Посилення ринкових позицій та підвищення адаптивності до змін зовнішнього середовища
Формування довгострокової взаємодії	Партнерські відносини базуються на довірі, спільних цінностях, комунікації та взаємній відповідальності сторін	Забезпечення стабільності співпраці та зниження ризику конфліктів
Створення синергетичного ефекту	Об'єднання знань, ресурсів і досвіду партнерів дозволяє досягати результатів, що перевищують ефективність індивідуальної діяльності	Підвищення результативності бізнес-процесів та економічної ефективності
Розвиток маркетингу взаємовідносин	Партнерські відносини забезпечують розвиток клієнтоорієнтованості, персоналізації взаємодії та довгострокової співпраці	Зростання лояльності клієнтів та покращення бізнес-комунікацій
Розширення бізнес-взаємодій	Маркетинг партнерських відносин сприяє формуванню нових каналів співробітництва та розвитку мережевої взаємодії підприємств	Розширення ринків збуту та активізація партнерської співпраці
Підвищення економічної ефективності	Ефективні партнерські відносини забезпечують покращення виробничих, логістичних і маркетингових показників діяльності	Зростання прибутковості та оптимізація використання ресурсів
Формування клієнтської лояльності	Використання індексів NPS, задоволеності клієнтів та показників взаємодії дозволяє оцінювати результативність партнерства	Підвищення рівня задоволеності клієнтів та зміцнення репутації підприємства
Зниження трансакційних витрат	Партнерські взаємовідносини сприяють скороченню витрат на координацію, пошук інформації та управління взаємодією	Оптимізація бізнес-процесів і підвищення ефективності співпраці
Цифровізація взаємодії	Використання CRM-, SRM-систем, Big Data, AI та цифрових платформ забезпечує інтеграцію бізнес-процесів і персоналізацію взаємодії	Автоматизація комунікацій та підвищення швидкості прийняття управлінських рішень
Забезпечення сталого розвитку	Партнерські відносини сприяють формуванню довгострокових стратегічних зв'язків та підтримують стійкість підприємства в умовах нестабільності	Підвищення рівня економічної стабільності та довгострокового розвитку підприємства

Джерело: складено автором на основі [6, с. 1-5; 7, с. 40-41; 16, с. 177-184; 17, с. 221-226; 21, с. 210-218]

Проведений аналіз ролі партнерських відносин у діяльності підприємства свідчить про те, що партнерська взаємодія є важливим інструментом забезпечення ефективного функціонування та розвитку сучасного бізнесу. Партнерські відносини сприяють формуванню конкурентних переваг, підвищенню рівня адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища та забезпечують можливість ефективного використання ресурсного потенціалу. Важливого значення набуває довгострокова співпраця, заснована на довірі, координації дій та узгодженості стратегічних цілей партнерів.

Результати узагальнення наукових підходів показали, що партнерські відносини мають значний вплив на різні напрями діяльності підприємства, зокрема маркетингову, логістичну, фінансову та управлінську сфери. Партнерська взаємодія забезпечує розвиток маркетингу взаємовідносин, підвищення рівня клієнтської лояльності, оптимізацію бізнес-процесів та зниження транзакційних витрат. Крім того, використання сучасних цифрових технологій, CRM- та SRM-систем, Big Data і цифрових платформ сприяє автоматизації комунікацій, персоналізації взаємодії та підвищенню швидкості прийняття управлінських рішень. Важливим результатом розвитку партнерських відносин є також формування довгострокових стратегічних зв'язків між суб'єктами господарювання, що сприяє підвищенню рівня довіри та стабільності співпраці. Ефективна партнерська взаємодія створює передумови для більш гнучкого реагування підприємства на зміни ринкового середовища та забезпечує можливість спільного досягнення стратегічних цілей.

У сучасних умовах господарювання партнерські відносини виступають важливим чинником забезпечення економічної стабільності, інноваційного розвитку та сталого функціонування підприємства. Формування ефективної системи партнерської взаємодії створює передумови для розширення ринкових можливостей, посилення конкурентних позицій, активізації інноваційної діяльності та досягнення синергетичного ефекту. Саме тому розвиток партнерських відносин слід розглядати як один із ключових стратегічних напрямів підвищення ефективності діяльності сучасних підприємств [6, с. 1-5; 7, с. 40-41; 16, с. 177-184; 17, с. 221-226; 21, с. 210-218].

1.2 Методичний інструментарій оцінювання стану та ефективності партнерських відносин підприємства

Оцінювання стану та ефективності партнерських відносин підприємства є важливою складовою системи управління, що дозволяє визначити результативність взаємодії з партнерами та виявити напрями її вдосконалення. У сучасних умовах господарювання виникає необхідність застосування комплексного методичного інструментарію, який охоплює систему показників, аналітичних підходів і методів оцінювання, спрямованих на забезпечення об'єктивності та повноти аналізу партнерських зв'язків підприємства.

Ефективне управління партнерськими відносинами потребує використання сучасних методичних підходів до оцінювання рівня взаємодії між підприємством, партнерами та стейкхолдерами. У табл. 1.3 узагальнено основні методичні підходи до оцінювання стану партнерських відносин підприємства, їх інструментарій та практичне значення для забезпечення результативності партнерської взаємодії [16, с. 177-186; 18, с. 287-293; 21, с. 209-218; 24, с. 32-43; 25, с. 140-146].

Таблиця 1.3 – Методичні підходи до оцінювання стану партнерських відносин підприємства

Методичний підхід	Сутність підходу	Основні показники та інструменти оцінювання	Практичне значення
1	2	3	4
Комплексний підхід до оцінювання партнерських відносин	Передбачає оцінювання фактичного та бажаного рівня розвитку партнерських відносин між суб'єктами ринку	АВС-аналіз, анкетування, коефіцієнти відповідності, радарний метод, карта розвитку партнерських відносин	Дає можливість визначити рівень розвитку партнерства та напрями його вдосконалення
Алгоритм оцінювання партнерського менеджменту	Базується на послідовному проходженні етапів оцінювання партнерських взаємовідносин і визначенні пріоритетів розвитку	Сегментація клієнтів, визначення вагомості складових партнерства, оцінювання збалансованості взаємодії	Забезпечує формування обґрунтованих управлінських рішень щодо розвитку партнерства
Критеріальна модель оцінювання результативності партнерських відносин	Передбачає інтегральне оцінювання ефективності партнерських відносин за системою кількісних і якісних показників	KPI, BSC, NPS, індекс задоволеності клієнтів, коефіцієнт співпраці, вагові коефіцієнти	Дозволяє оцінити результативність партнерства та ефективність взаємодії
Оцінювання виробничих, логістичних і маркетингових показників	Ґрунтується на аналізі впливу партнерських відносин на результати діяльності підприємства	Ритмічність виробництва, використання потужностей, своєчасність поставок, складські витрати, ринкова частка	Сприяє визначенню економічної ефективності партнерських відносин

Продовження таблиці 1.3

1	2	3	4
Стейкхолдерський підхід до оцінювання взаємодії	Передбачає ідентифікацію, ранжування та оцінювання впливу стейкхолдерів на діяльність підприємства	Експертне оцінювання, анкетування, матриця Ейзенхауера, оцінка важливості та терміновості	Дає можливість визначити ключові групи стейкхолдерів та ефективність взаємодії з ними
Механізм оцінювання соціальної взаємодії	Базується на циклічному процесі оцінювання комунікації та результативності співпраці зі стейкхолдерами	Соціальний аудит, моніторинг взаємодії, оцінювання рівня підтримки корпоративної стратегії	Забезпечує контроль ефективності взаємодії та своєчасне коригування управлінських рішень
Матричний підхід до оцінювання взаємодії зі стейкхолдерами	Передбачає аналіз впливу та рівня зацікавленості стейкхолдерів у діяльності підприємства	Матриця «вплив/інтерес», матриця «влада/динамізм», модель Мітчелла, карта стейкхолдерів	Дозволяє визначити пріоритетність взаємодії з різними групами стейкхолдерів
Алгоритм забезпечення взаємодії зі стейкхолдерами	Грунтується на послідовному аналізі інтересів, рівня впливу та ступеня задоволеності стейкхолдерів	Карта інтересів, прогностичні розрахунки, оцінка задоволення вимог стейкхолдерів	Сприяє підвищенню ефективності комунікації та мінімізації конфліктів
Цифровий підхід до оцінювання партнерських взаємовідносин	Передбачає використання цифрових технологій для аналізу та моніторингу взаємодії з партнерами та клієнтами	CRM-, SRM-системи, Big Data, AI-аналітика, цифрові платформи, омніканальні комунікації	Забезпечує автоматизацію оцінювання та підвищення точності управлінських рішень
Data-driven підхід до оцінювання взаємодії	Базується на використанні даних і цифрової аналітики для прогнозування поведінки партнерів та оцінки ефективності співпраці	Аналітичні системи, KPI цифрової взаємодії, оцінювання персоналізації та лояльності	Підвищує адаптивність підприємства та ефективність управління партнерськими відносинами

Джерело: складено автором на основі [16, с. 177-186; 18, с. 287-293; 21, с. 209-218; 24, с. 32-43; 25, с. 140-146]

Представлені у таблиці методичні підходи свідчать про те, що оцінювання стану партнерських відносин підприємства є складним багатокомпонентним процесом, який охоплює аналіз економічних, організаційних, комунікаційних та стратегічних аспектів взаємодії. Сучасні підходи до оцінювання партнерства ґрунтуються не лише на визначенні фінансових результатів співпраці, а й на оцінюванні рівня довіри, збалансованості взаємовідносин, ефективності комунікацій та ступеня задоволеності партнерів і стейкхолдерів. Це свідчить про поступовий перехід від традиційного економічного аналізу до комплексного управління партнерською взаємодією.

Важливим елементом сучасних методичних підходів є використання інтегрованого інструментарію оцінювання, який поєднує кількісні та якісні методи аналізу. Застосування KPI, BSC, NPS, ABC-аналізу, експертного оцінювання,

анкетування, матричних моделей та карт стейкхолдерів дозволяє підприємствам отримувати об'єктивну інформацію щодо стану партнерських відносин і визначати перспективні напрями їх розвитку. Крім того, використання таких інструментів сприяє підвищенню якості управлінських рішень, оптимізації взаємодії між партнерами та мінімізації ризиків виникнення конфліктних ситуацій у процесі співпраці.

Особливого значення в сучасних умовах набувають цифрові підходи до оцінювання партнерських взаємовідносин, які базуються на використанні CRM- та SRM-систем, Big Data, AI-аналітики й цифрових платформ. Використання цифрових технологій забезпечує автоматизацію процесу моніторингу взаємодії, підвищує точність оцінювання та дозволяє оперативно реагувати на зміни у поведінці партнерів і стейкхолдерів. Таким чином, комплексне застосування сучасних методичних підходів до оцінювання партнерських відносин є важливою передумовою забезпечення ефективної взаємодії, підвищення конкурентоспроможності та досягнення довгострокового розвитку підприємства.

Оцінювання ефективності партнерських відносин підприємства потребує використання системи взаємопов'язаних показників, які дозволяють комплексно аналізувати результати співпраці, рівень взаємодії та ступінь досягнення стратегічних цілей партнерства. У табл. 1.4 узагальнено основні групи показників оцінювання ефективності партнерських відносин підприємства, їх економічний зміст та практичне значення для забезпечення результативності партнерської взаємодії [6, с. 1-5; 13, с. 33-37; 16, с. 177-184; 18, с. 287-291; 19, с. 274-279; 20, с. 228-233; 21, с. 210-216; 22, с. 60-65; 24, с. 35-41].

Таблиця 1.4 – Система показників оцінювання ефективності партнерських відносин підприємства

Група показників	Показник	Економічний зміст показника	Практичне значення
1	2	3	4
Економічні показники	Рентабельність партнерської взаємодії	Відображає співвідношення отриманого ефекту до витрат на реалізацію партнерських відносин	Дає можливість оцінити економічну доцільність співпраці
	Коефіцієнт ефективності співпраці	Характеризує рівень результативності партнерських взаємовідносин	Дозволяє визначити рівень ефективності партнерства

Продовження таблиці 1.4

1	2	3	4
Маркетингові показники	Індекс задоволеності клієнтів	Відображає рівень задоволеності партнерів і клієнтів результатами взаємодії	Сприяє підвищенню лояльності та стабільності співпраці
	NPS (Net Promoter Score)	Оцінює готовність партнерів і клієнтів рекомендувати підприємство	Дозволяє визначити рівень довіри та прихильності до підприємства
Показники розвитку партнерства	Коефіцієнт відповідності партнерських відносин	Визначає співвідношення фактичного та бажаного рівня розвитку партнерства	Дає можливість виявити проблемні аспекти взаємодії
	Рівень збалансованості партнерських відносин	Характеризує узгодженість інтересів та ефективність взаємодії сторін	Сприяє формуванню стабільних довгострокових зв'язків
Логістичні показники	Своєчасність поставок	Відображає рівень виконання зобов'язань між партнерами	Дає можливість оцінити стабільність логістичної взаємодії
	Рівень логістичних витрат	Характеризує витрати на забезпечення партнерської взаємодії у процесі постачання	Сприяє оптимізації логістичних процесів
Комунікаційні показники	Рівень ефективності бізнес-комунікацій	Визначає якість інформаційної взаємодії між партнерами	Забезпечує підвищення результативності співпраці
	Рівень клієнтоорієнтованості	Відображає ступінь орієнтації підприємства на потреби партнерів і клієнтів	Сприяє розвитку маркетингу взаємовідносин
Цифрові показники	Рівень автоматизації взаємодії	Характеризує використання CRM-, SRM-систем та цифрових платформ	Дозволяє підвищити швидкість і точність комунікацій
	Рівень персоналізації взаємодії	Визначає ступінь адаптації взаємодії до потреб партнерів	Підвищує ефективність партнерських відносин
Стейкхолдерські показники	Рівень залучення стейкхолдерів	Характеризує активність участі зацікавлених сторін у взаємодії	Сприяє підвищенню підтримки корпоративної стратегії
	Рівень задоволеності стейкхолдерів	Відображає рівень підтримки діяльності підприємства зацікавленими сторонами	Дає можливість оцінити ефективність stakeholder management
ESG- та репутаційні показники	Рівень соціальної відповідальності	Характеризує участь підприємства у соціальних та екологічних ініціативах	Сприяє формуванню позитивної ділової репутації
	Рівень довіри до підприємства	Відображає ступінь довіри партнерів, клієнтів і стейкхолдерів	Підвищує стабільність і довгостроковість партнерських відносин

Джерело: складено автором на основі [6, с. 1-5; 13, с. 33-37; 16, с. 177-184; 18, с. 287-291; 19, с. 274-279; 20, с. 228-233; 21, с. 210-216; 22, с. 60-65; 24, с. 35-41]

Узагальнення системи показників оцінювання ефективності партнерських відносин дозволяє зробити висновок, що сучасне партнерство між підприємствами має багатокомпонентний характер та охоплює економічні, маркетингові, логістичні, цифрові й соціально-комунікаційні аспекти взаємодії. Ефективність партнерських відносин визначається не лише фінансовими результатами співпраці, а й рівнем довіри між партнерами, якістю комунікацій, ступенем залучення стейкхолдерів і

здатністю підприємства підтримувати стабільні довгострокові взаємовідносини. Це свідчить про необхідність використання комплексного підходу до оцінювання результативності партнерської взаємодії.

Наведені у таблиці показники дають можливість оцінити різні напрями ефективності партнерських відносин та визначити їх вплив на діяльність підприємства. Економічні та логістичні показники дозволяють аналізувати рівень результативності співпраці, оптимізацію витрат і стабільність виконання партнерських зобов'язань. Водночас маркетингові, комунікаційні та stakeholder-oriented показники забезпечують оцінювання рівня лояльності партнерів, якості взаємодії, ефективності комунікацій і рівня підтримки діяльності підприємства з боку зацікавлених сторін.

Важливою тенденцією сучасного розвитку систем оцінювання партнерських відносин є активне використання цифрових технологій та аналітичних інструментів. Використання CRM- та SRM-систем, Big Data, цифрових платформ і AI-аналітики сприяє автоматизації процесів моніторингу партнерської взаємодії, підвищенню точності оцінювання та оперативності прийняття управлінських рішень. Таким чином, система показників оцінювання ефективності партнерських відносин виступає важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності, забезпечення стабільного розвитку та зміцнення ринкових позицій підприємства.

1.3 Напрями, форми та інструменти розвитку партнерських відносин підприємства

Розвиток партнерських відносин підприємства є важливою передумовою підвищення його конкурентоспроможності та забезпечення сталого функціонування в умовах динамічного ринкового середовища. У сучасних умовах господарювання особливого значення набуває визначення ефективних напрямів, форм та інструментів розвитку партнерських зв'язків, які дозволяють розширити

можливості співпраці, підвищити результативність взаємодії та забезпечити досягнення стратегічних цілей підприємства.

Розвиток партнерських відносин підприємства в сучасних умовах господарювання потребує впровадження стратегічних, цифрових, комунікаційних та stakeholder-oriented напрямів взаємодії. У табл. 1.5 на основі узагальнення та адаптації наукових підходів систематизовано основні напрями розвитку партнерських відносин підприємства, їх сутність, очікуваний ефект і практичне значення для забезпечення ефективності партнерської взаємодії [6, с. 1-5; 13, с. 33-37; 17, с. 221-226; 19, с. 274-281; 21, с. 210-216; 25, с. 140-146].

Таблиця 1.5 – Напрями розвитку партнерських відносин підприємства

Напрямок розвитку партнерських відносин	Сутність заходів	Очікуваний ефект	Практичне значення
1	2	3	4
Розвиток digital-партнерства	Використання CRM-, SRM-систем, цифрових платформ, Big Data та AI для управління взаємовідносинами	Підвищення швидкості комунікацій та автоматизація взаємодії	Сприяє підвищенню ефективності управління партнерськими відносинами
Персоналізація взаємодії з партнерами	Адаптація комунікацій та сервісів відповідно до потреб партнерів і клієнтів	Підвищення рівня лояльності та задоволеності партнерів	Забезпечує формування довгострокових взаємовідносин
Розвиток маркетингу взаємовідносин	Формування довгострокових партнерських комунікацій та клієнтоорієнтованої взаємодії	Посилення співпраці та розширення бізнес-взаємодій	Сприяє зміцненню ринкових позицій підприємства
Розширення мережевої взаємодії	Розвиток партнерських бізнес-мереж та інтеграція учасників ринку	Підвищення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища	Забезпечує розширення ринкових можливостей
Посилення стратегічного партнерства	Формування довгострокових взаємовідносин на основі довіри та координації дій	Досягнення синергетичного ефекту та стабільності співпраці	Сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства
Розвиток інноваційної співпраці	Спільне впровадження інноваційних рішень, технологій та проєктів	Підвищення інноваційної активності підприємства	Сприяє технологічному розвитку та модернізації діяльності
Удосконалення stakeholder management	Формування механізмів взаємодії зі стейкхолдерами та системи зворотного зв'язку	Підвищення рівня підтримки діяльності підприємства	Забезпечує ефективну взаємодію із зацікавленими сторонами
Розвиток комунікацій зі стейкхолдерами	Впровадження інструментів моніторингу, адаптації та оцінювання комунікацій	Мінімізація конфліктів та підвищення ефективності взаємодії	Сприяє стабільності партнерських відносин
Розвиток корпоративної соціальної відповідальності	Реалізація соціальних та екологічних ініціатив у процесі взаємодії з партнерами	Формування позитивної ділової репутації та підвищення рівня довіри	Сприяє зміцненню партнерських зв'язків

Продовження таблиці 1.5

1	2	3	4
Формування ESG-орієнтованого партнерства	Інтеграція екологічних, соціальних та управлінських принципів у партнерську взаємодію	Підвищення стійкості та соціальної відповідальності бізнесу	Забезпечує довгостроковий розвиток підприємства
Розвиток публічно-приватного партнерства	Співпраця бізнесу та влади у реалізації спільних економічних і соціальних проєктів	Підвищення інвестиційної активності та розвитку інфраструктури	Сприяє забезпеченню сталого розвитку

Джерело: складено автором на основі [6, с. 1-5; 13, с. 33-37; 17, с. 221-226; 19, с. 274-281; 21, с. 210-216; 25, с. 140-146]

Узагальнення напрямів розвитку партнерських відносин підприємства свідчить про те, що сучасна партнерська взаємодія виходить за межі традиційного співробітництва та набуває стратегічного, цифрового й stakeholder-oriented характеру. Ефективний розвиток партнерських відносин передбачає формування довгострокових зв'язків, заснованих на довірі, координації дій, спільних цілях та взаємовигідній співпраці. Важливого значення набуває також здатність підприємства адаптувати механізми взаємодії до змін зовнішнього середовища та потреб партнерів.

Аналіз представлених у таблиці напрямів розвитку показав, що ключову роль у вдосконаленні партнерських відносин відіграють цифровізація бізнес-процесів, розвиток маркетингу взаємовідносин, удосконалення stakeholder management та активізація інноваційної співпраці. Використання CRM-, SRM-систем, цифрових платформ, Big Data та AI-технологій сприяє автоматизації взаємодії, персоналізації комунікацій і підвищенню ефективності управлінських рішень. Водночас розвиток бізнес-комунікацій, механізмів зворотного зв'язку та мережевої взаємодії забезпечує зміцнення партнерських зв'язків і підвищення рівня лояльності партнерів та стейкхолдерів.

Особливого значення у сучасних умовах набувають напрями розвитку партнерських відносин, пов'язані з корпоративною соціальною відповідальністю, ESG-орієнтованим партнерством та публічно-приватною взаємодією. Реалізація соціальних, екологічних та інноваційних ініціатив сприяє формуванню позитивної ділової репутації підприємства, підвищенню рівня довіри та забезпеченню сталого розвитку. Таким чином, розвиток партнерських відносин є важливою передумовою

підвищення конкурентоспроможності, стабільності функціонування та довгострокового економічного розвитку підприємства [6, с. 1-5; 13, с. 33-37; 17, с. 221-226; 19, с. 274-281; 21, с. 210-216; 25, с. 140-146].

Партнерські відносини підприємства можуть реалізовуватися у різних організаційних та функціональних формах залежно від характеру взаємодії, стратегічних цілей співпраці та сфери діяльності суб'єктів господарювання. У табл. 1.6 на основі узагальнення та адаптації наукових підходів систематизовано основні форми партнерських відносин підприємства, їх характеристики та переваги для забезпечення ефективної партнерської взаємодії [14, с. 96-98; 17, с. 220-226; 20, с. 228-233; 21, с. 210-216; 23, с. 338-341].

Таблиця 1.6 – Форми партнерських відносин підприємства

Форма партнерських відносин	Сутність форми партнерства	Основні характеристики	Переваги для підприємства
1	2	3	4
Виробниче партнерство	Співпраця підприємств у сфері спільного виробництва продукції або реалізації проєктів	Об'єднання виробничих ресурсів, технологій та потужностей	Зниження витрат та підвищення ефективності виробництва
Маркетингове партнерство	Взаємодія підприємств у сфері просування продукції та реалізації маркетингових програм	Спільні рекламні кампанії, обмін клієнтськими базами, маркетингові комунікації	Посилення ринкових позицій та збільшення обсягів продажу
Науково-проектне партнерство	Спільна реалізація дослідницьких та інноваційних проєктів	Обмін знаннями, розробка інноваційних рішень, технологічна співпраця	Підвищення інноваційної активності підприємства
Фінансове партнерство	Співробітництво у сфері інвестування та фінансування діяльності	Спільне фінансування проєктів, кредитна та інвестиційна взаємодія	Забезпечення фінансової стабільності та розвитку
Digital-партнерство	Взаємодія із застосуванням цифрових платформ та інформаційних технологій	Використання CRM-, SRM-систем, онлайн-комунікацій та цифрових сервісів	Підвищення швидкості та ефективності взаємодії
Франчайзинг	Передача права використання бренду, бізнес-моделі та технологій	Використання франшизи, стандартизація діяльності	Масштабування бізнесу та розширення ринку
Лізинг	Передача майна у довгострокове користування на визначених умовах	Довгострокове фінансування основних засобів	Оновлення матеріально-технічної бази без значних одноразових витрат
Венчурне партнерство	Співпраця у сфері фінансування інноваційних та ризикових проєктів	Інвестування у стартапи та інноваційні розробки	Розвиток інноваційного потенціалу підприємства
Закупівельне партнерство	Взаємодія підприємств у процесі закупівельної діяльності	Координація поставок, співпраця з постачальниками	Забезпечення стабільності постачання та зниження ризиків
Логістичне партнерство	Співпраця у сфері транспортування, складування та постачання продукції	Інтеграція логістичних процесів та координація поставок	Оптимізація логістичних витрат і підвищення ефективності постачання

Продовження таблиці 1.6

1	2	3	4
CRM/SRM-партнерство	Управління взаємовідносинами з партнерами та клієнтами за допомогою цифрових систем	Автоматизація комунікацій та аналітики взаємодії	Підвищення рівня персоналізації та ефективності співпраці
Платформене партнерство	Співпраця через цифрові платформи та омніканальні системи взаємодії	Інтеграція цифрових сервісів та онлайн-комунікацій	Формування єдиного цифрового середовища партнерської взаємодії
Стратегічне партнерство	Довгострокова взаємодія підприємств для досягнення спільних стратегічних цілей	Координація дій, довіра, спільне планування діяльності	Формування конкурентних переваг та синергетичного ефекту

Джерело: складено автором на основі [14, с. 96-98; 17, с. 220-226; 20, с. 228-233; 21, с. 210-216; 23, с. 338-341]

Узагальнення форм партнерських відносин підприємства свідчить про те, що сучасна партнерська взаємодія характеризується значним рівнем різноманітності та охоплює виробничі, маркетингові, фінансові, логістичні, цифрові та стратегічні напрями співпраці. Використання різних форм партнерства дозволяє підприємствам адаптувати механізми взаємодії відповідно до власних стратегічних цілей, специфіки діяльності та умов функціонування ринку. Важливого значення набуває здатність підприємства поєднувати традиційні форми співробітництва з сучасними цифровими та інноваційними моделями взаємодії.

Аналіз представлених у таблиці форм партнерських відносин показав, що кожна з них має власні особливості, інструменти реалізації та переваги для підприємства. Виробниче, закупівельне та логістичне партнерство сприяють оптимізації ресурсного забезпечення та підвищенню ефективності бізнес-процесів, тоді як маркетингове, CRM/SRM- та платформене партнерство забезпечують розвиток комунікацій, персоналізацію взаємодії та зміцнення взаємовідносин із партнерами й клієнтами. Водночас франчайзинг, венчурне та стратегічне партнерство створюють передумови для масштабування бізнесу, активізації інноваційної діяльності та формування довгострокових конкурентних переваг.

У сучасних умовах господарювання особливого значення набувають digital-партнерство та інтеграція цифрових технологій у систему партнерської взаємодії підприємства. Використання CRM-, SRM-систем, цифрових платформ та онлайн-комунікацій сприяє автоматизації процесів взаємодії, підвищенню швидкості обміну інформацією та покращенню якості управлінських рішень. Таким чином,

ефективне використання різних форм партнерських відносин є важливою передумовою забезпечення конкурентоспроможності, інноваційного розвитку та стабільного функціонування сучасного підприємства [14, с. 96-98; 17, с. 220-226; 20, с. 228-233; 21, с. 210-216; 23, с. 338-341].

Розвиток партнерських відносин підприємства потребує використання сучасних інструментів управління взаємодією, комунікаціями та координацією співпраці між учасниками партнерства. У табл. 1.7 на основі узагальнення та систематизації наукових підходів, представлених у сучасних наукових джерелах, наведено основні інструменти розвитку партнерських відносин підприємства, їх функції та очікувані результати використання [6, с. 1-5; 17, с. 220-222; 18, с. 287-293; 19, с. 274-281; 21, с. 210-216; 22, с. 60-65].

Таблиця 1.7 – Інструменти розвитку партнерських відносин підприємства

Інструмент розвитку партнерських відносин	Сутність інструменту	Основні функції	Очікуваний результат
1	2	3	4
CRM-системи	Системи управління взаємовідносинами з клієнтами та партнерами	Автоматизація комунікацій, збереження інформації про партнерів, аналіз взаємодії	Підвищення ефективності комунікації та рівня лояльності
SRM-системи	Системи управління взаємовідносинами з постачальниками та партнерами	Координація взаємодії, моніторинг співпраці, управління поставками	Оптимізація партнерської взаємодії та постачання
Big Data-аналітика	Використання великих масивів даних для аналізу взаємодії з партнерами	Аналіз поведінки партнерів і клієнтів, прогнозування взаємодії	Підвищення точності управлінських рішень
Цифрові платформи	Онлайн-середовище для взаємодії підприємства з партнерами та клієнтами	Інтеграція комунікацій, обмін інформацією, координація взаємодії	Підвищення швидкості та ефективності співпраці
Маркетинг взаємовідносин	Система формування довгострокових взаємовідносин із партнерами та клієнтами	Розвиток комунікацій, клієнтоорієнтованість, підтримка партнерства	Зміцнення партнерських зв'язків та підвищення конкурентоспроможності
Digital-комунікації	Використання цифрових каналів взаємодії у партнерських відносинах	Онлайн-комунікація, обмін інформацією, підтримка взаємодії	Підвищення оперативності взаємодії
Інформаційна взаємодія	Обмін інформацією між учасниками партнерських відносин	Координація дій, забезпечення прозорості співпраці	Підвищення ефективності партнерства
Консультаційна підтримка	Надання професійної та експертної допомоги партнерам	Інформаційне забезпечення, підтримка прийняття рішень	Підвищення якості партнерської взаємодії
Механізми зворотного зв'язку	Система отримання та аналізу інформації від партнерів і стейкхолдерів	Моніторинг взаємодії, оцінювання ефективності співпраці	Свочасне виявлення проблем і вдосконалення взаємодії
Stakeholder management	Система управління взаємодією із зацікавленими сторонами	Координація взаємодії, узгодження інтересів, підтримка співпраці	Підвищення рівня підтримки діяльності підприємства

Продовження таблиці 1.7

1	2	3	4
Карта стейкхолдерів	Інструмент ідентифікації та групування зацікавлених сторін	Аналіз рівня впливу та зацікавленості стейкхолдерів	Визначення пріоритетів взаємодії
Матриця «вплив/інтерес»	Інструмент оцінювання рівня впливу та інтересу стейкхолдерів	Ранжування стейкхолдерів та визначення стратегій взаємодії	Оптимізація stakeholder-oriented управління
Соціальний аудит	Інструмент оцінювання соціальної взаємодії підприємства зі стейкхолдерами	Аналіз соціальної відповідальності та ефективності взаємодії	Підвищення рівня довіри та соціальної підтримки
Анкетування	Метод збору інформації про рівень задоволеності партнерів та стейкхолдерів	Оцінювання якості взаємодії та комунікацій	Виявлення проблемних аспектів партнерських відносин

Джерело: складено автором на основі [6, с. 1-5; 17, с. 220-222; 18, с. 287-293; 19, с. 274-281; 21, с. 210-216; 22, с. 60-65]

Узагальнення інструментів розвитку партнерських відносин підприємства дозволяє зробити висновок, що ефективна партнерська взаємодія потребує комплексного використання сучасних цифрових, комунікаційних та організаційних механізмів управління співпрацею. Використання CRM- і SRM-систем, Big Data-аналітики, цифрових платформ та онлайн-комунікацій сприяє автоматизації процесів взаємодії, покращенню координації дій партнерів і підвищенню ефективності обміну інформацією. Водночас важливу роль у розвитку партнерських відносин відіграють інструменти підтримки комунікації та забезпечення узгодженості інтересів учасників взаємодії.

Результати аналізу показали, що ефективний розвиток партнерських відносин потребує активного використання stakeholder-oriented інструментів управління взаємодією. Механізми зворотного зв'язку, stakeholder management, карти стейкхолдерів, матриці оцінювання впливу та соціальний аудит забезпечують можливість контролю рівня задоволеності партнерів, своєчасного виявлення проблем у співпраці та вдосконалення системи комунікацій. Застосування таких інструментів сприяє підвищенню рівня довіри між партнерами, мінімізації конфліктних ситуацій та формуванню стабільних довгострокових взаємовідносин.

Комплексне використання сучасних інструментів розвитку партнерських відносин сприяє підвищенню ефективності управління взаємодією, оптимізації

бізнес-процесів та зміцненню співпраці між учасниками партнерства. Поєднання цифрових технологій, комунікаційних механізмів і stakeholder-oriented інструментів дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, підвищувати якість управлінських рішень та забезпечувати стабільність партнерських зв'язків. Таким чином, використання сучасних інструментів розвитку партнерських відносин створює передумови для підвищення конкурентоспроможності, результативності діяльності та довгострокового розвитку підприємства [6, с. 1-5; 17, с. 220-222; 18, с. 287-293; 19, с. 274-281; 21, с. 210-216; 22, с. 60-65].

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН ДП «УКРАЇНСЬКІ СПЕЦІАЛЬНІ СИСТЕМИ»

2.1 Загальна характеристика господарської діяльності ДП «Українські спеціальні системи»

Державне підприємство «Українські спеціальні системи» (ДП «УСС») належить до суб'єктів господарювання державного сектору, що функціонують у сфері телекомунікацій, кібербезпеки та захисту інформації. Основні напрями діяльності охоплюють надання послуг конфіденційного зв'язку, забезпечення захищеного доступу до мережі Інтернет, надання кваліфікованих електронних довірчих послуг, а також розробку, впровадження та супроводження інформаційно-телекомунікаційних систем. Діяльність підприємства спрямована на розвиток і функціонування Національної системи конфіденційного зв'язку, що забезпечує обмін захищеною інформацією між органами державної влади, місцевого самоврядування та іншими суб'єктами. Значну частку становлять роботи у сфері програмування, інжинірингу, науково-технічних досліджень і технічного обслуговування інформаційних систем. Функціонування підприємства має стратегічне значення для держави, оскільки пов'язане із забезпеченням захисту інформаційних ресурсів та розвитком сучасної цифрової інфраструктури України. Водночас сучасні умови функціонування підприємства потребують підвищення ефективності управління та адаптації до змін зовнішнього середовища [10].

Для формування цілісного уявлення про досліджуване підприємство доцільно узагальнити його основні реєстраційні та організаційно-економічні характеристики. Ключові відомості щодо діяльності, правового статусу та напрямів

функціонування ДП «Українські спеціальні системи» наведено у табл. 2.1 [10; 29; 30].

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика ДП «Українські спеціальні системи»

Показник	Характеристика
Повне найменування	Державне підприємство «Українські спеціальні системи»
Скорочена назва	ДП «УСС»
ЄДРПОУ	32348248
Дата створення	09.01.2003
Організаційно-правова форма	Державне підприємство
Форма власності	Державна
Основний КВЕД	61.10 – Діяльність у сфері проводового електрозв'язку
Інші види діяльності	ІТ-послуги, програмування, телекомунікації, інжиніринг, науково-технічна діяльність
Місцезнаходження	м. Київ, вул. Юрія Іллєнка, 83Б
Керівник	Куницький Олександр Сергійович
Основний вид діяльності	Надання послуг конфіденційного зв'язку та захисту інформації

Джерело: складено автором на основі [10; 29; 30]

Аналіз загальної характеристики ДП «Українські спеціальні системи» свідчить про належність підприємства до державного сектору економіки та його функціонування у стратегічно важливій сфері телекомунікацій і захисту інформації. Основні види діяльності охоплюють надання послуг конфіденційного зв'язку, що визначає особливу роль підприємства у забезпеченні інформаційної безпеки держави та функціонуванні цифрової інфраструктури.

Організаційно-правова форма та державна форма власності зумовлюють специфіку діяльності підприємства, зокрема орієнтацію на виконання державних завдань і реалізацію національних програм у сфері зв'язку та кібербезпеки. Наявність широкого спектра видів діяльності, включаючи ІТ-послуги, програмування та інжиніринг, свідчить про багатофункціональний характер підприємства та його здатність адаптуватися до сучасних умов розвитку технологій.

Важливим аспектом виступає також кадрове та управлінське забезпечення діяльності підприємства, що впливає на ефективність його функціонування та реалізацію поставлених завдань. Концентрація діяльності у місті Києві забезпечує доступ до розвиненої інфраструктури, кадрового потенціалу та ключових органів

державного управління, що позитивно позначається на організації господарської діяльності [10; 29; 30].

Таким чином, узагальнена характеристика підприємства дозволяє визначити його як спеціалізований суб'єкт господарювання з високим рівнем стратегічної значущості, діяльність якого спрямована на забезпечення інформаційної безпеки та розвиток сучасних телекомунікаційних технологій. Сукупність наведених характеристик формує основу для подальшого аналізу фінансово-економічного стану та оцінювання ефективності діяльності підприємства.

Для більш детального розкриття специфіки функціонування підприємства доцільно проаналізувати основні напрями його діяльності та перелік наданих послуг. Узагальнення ключових видів діяльності, їх змісту, інструментів реалізації та значення для розвитку ДП «Українські спеціальні системи» наведено у табл. 2.2 [10; 29; 30].

Таблиця 2.2 – Основні види діяльності та послуги ДП «Українські спеціальні системи»

Напрямок діяльності	Зміст діяльності	Основні послуги	Інструменти реалізації	Значення для підприємства
1	2	3	4	5
Конфіденційний зв'язок	Забезпечення захищеної передачі інформації через спеціалізовані канали зв'язку	Захищений доступ до Інтернету, спеціальні канали зв'язку	Національна система конфіденційного зв'язку, криптографічні засоби	Підвищення рівня інформаційної безпеки та виконання державних функцій
Захист інформаційних ресурсів	Розробка та впровадження систем захисту інформації	Створення та атестація КСЗІ, аудит безпеки	Програмно-апаратні комплекси захисту, стандарти безпеки	Зниження ризиків витоку інформації та кіберзагроз
Електронні довірчі послуги	Формування та обслуговування систем електронної ідентифікації	ЕЦП, сертифікація ключів, послуги ЦСК	Криптографічні алгоритми, сертифікаційні центри	Розвиток цифрової економіки та електронного урядування
ІТ та програмування	Розробка та впровадження інформаційних систем	Програмне забезпечення, веб-сайти, інформаційні платформи	Сучасні мови програмування, бази даних, CRM/ERP	Підвищення ефективності діяльності та цифровізація процесів

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5
Телекомунікаційні послуги	Надання послуг зв'язку різних рівнів	Мобільний, міжміський, міжнародний зв'язок	Телекомунікаційні мережі та обладнання	Диверсифікація джерел доходів
Науково-технічна діяльність	Проведення досліджень у сфері ІТ і телекомунікацій	R&D, інноваційні розробки	Наукові дослідження, дослідні зразки	Формування інноваційного потенціалу
Технічна експлуатація	Обслуговування інформаційних систем	Супровід ІТ-систем, адміністрування	Системи моніторингу, технічна підтримка	Забезпечення стабільності функціонування
Інжиніринг та консалтинг	Надання технічних консультацій і проєктних рішень	Консультації, технічні проєкти	Інжинірингові рішення, експертні оцінки	Підвищення ефективності управління
Участь у державних і міжнародних проєктах	Реалізація цифрових і телекомунікаційних проєктів	Інтеграція баз даних, цифрові сервіси	Партнерські програми, держзамовлення	Інтеграція у глобальний інформаційний простір

Джерело: складено автором на основі [10; 29; 30]

Проведений аналіз основних видів діяльності ДП «Українські спеціальні системи» свідчить про багатoproфільний характер функціонування підприємства, що охоплює ключові напрями у сфері телекомунікацій, кібербезпеки та інформаційних технологій. Найбільш вагоме значення мають послуги конфіденційного зв'язку та захисту інформаційних ресурсів, які формують основу діяльності підприємства та визначають його роль у забезпеченні інформаційної безпеки держави.

Важливим аспектом діяльності виступає розвиток електронних довірчих послуг та ІТ-напрямів, що сприяє цифровізації державного управління та впровадженню сучасних інформаційних технологій. Надання послуг у сфері програмування, розробки інформаційних систем і технічного супроводу дозволяє підприємству підвищувати ефективність власної діяльності та адаптуватися до сучасних умов розвитку цифрової економіки.

Окрему увагу слід приділити науково-технічній діяльності та участі у державних і міжнародних проєктах, що формують інноваційний потенціал підприємства та сприяють його інтеграції у глобальний інформаційний простір.

Використання сучасних інструментів реалізації, зокрема криптографічних засобів, телекомунікаційних мереж та інформаційних систем, забезпечує високий рівень якості послуг і підвищує конкурентоспроможність підприємства [10; 29; 30].

Таким чином, структура діяльності ДП «Українські спеціальні системи» характеризується комплексністю, інноваційною спрямованістю та високим рівнем технологічності. Поєднання різних напрямів діяльності забезпечує диверсифікацію послуг, підвищення стійкості підприємства та створює передумови для його подальшого розвитку в умовах цифрової трансформації економіки.

Для наочного представлення побудови системи управління ДП «Українські спеціальні системи» доцільно подати її у вигляді структурної схеми (рис. 2.1) [10; 29; 30].

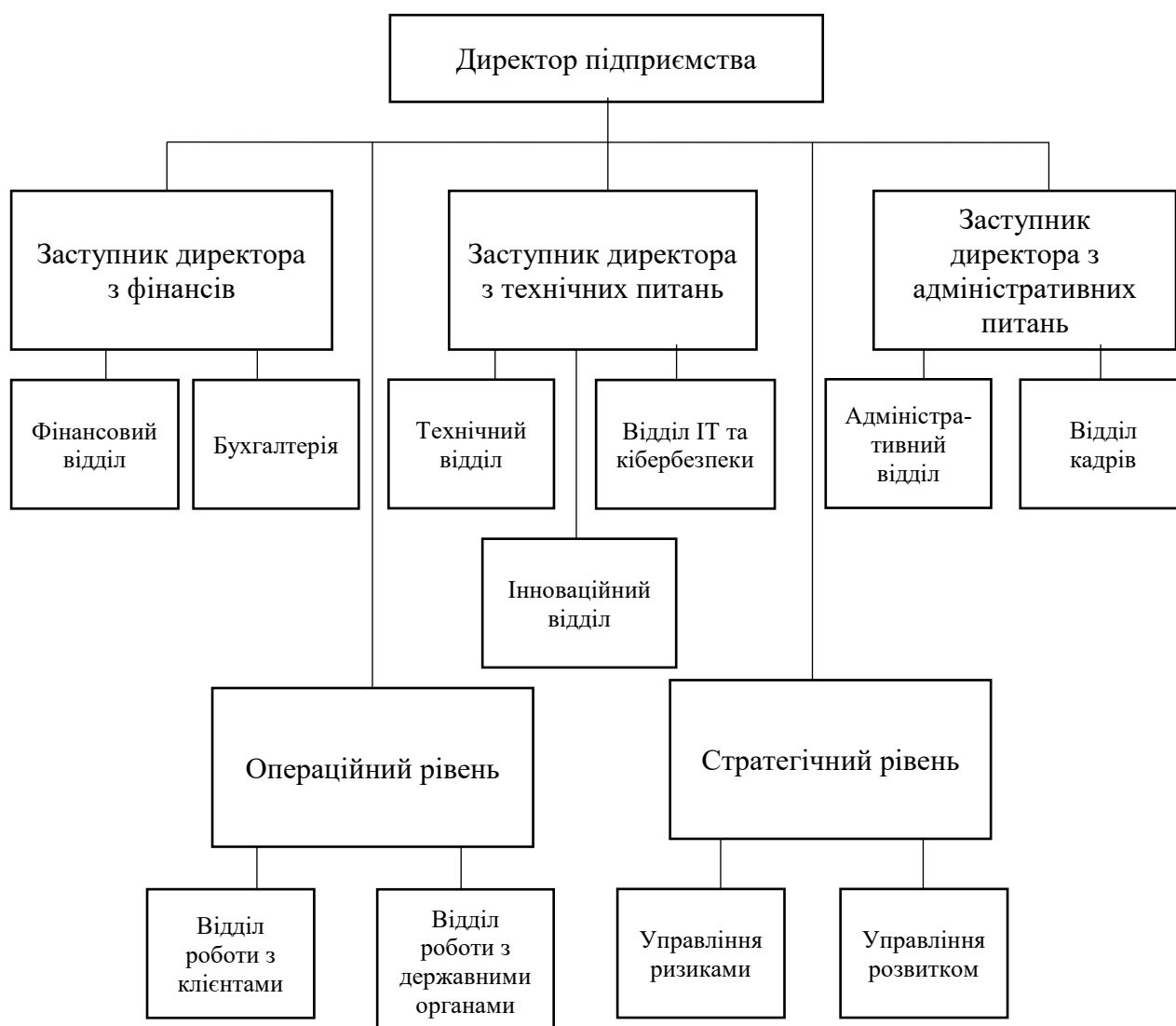


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ДП «Українські спеціальні системи»

Джерело: складено автором на основі [10; 29; 30]

Побудована організаційна структура ДП «Українські спеціальні системи» свідчить про чітку ієрархію управління, в основі якої знаходиться директор підприємства та система функціонального розподілу повноважень між його заступниками. Такий підхід забезпечує ефективну координацію діяльності основних напрямів – фінансового, технічного та адміністративного, що сприяє підвищенню керованості підприємства та оперативності прийняття управлінських рішень.

Важливою особливістю структури є наявність спеціалізованих підрозділів, зокрема ІТ та кібербезпеки, інноваційного відділу, а також підрозділів, що відповідають за взаємодію з клієнтами та державними органами. Це відповідає специфіці діяльності підприємства у сфері телекомунікацій і захисту інформації та забезпечує високий рівень професійної компетентності, технологічності та адаптивності до сучасних викликів цифрового середовища.

Разом з тим, виділення операційного та стратегічного рівнів управління дозволяє поєднувати поточну діяльність із довгостроковим плануванням розвитку підприємства. Така структура сприяє ефективному управлінню ризиками, впровадженню інновацій та забезпеченню сталого розвитку, що в цілому підвищує конкурентоспроможність підприємства та його здатність функціонувати в умовах динамічного зовнішнього середовища [10; 29; 30].

Оцінювання ринкової позиції підприємства та рівня конкуренції потребує аналізу його місця у відповідному сегменті ринку та порівняння з основними учасниками галузі. Узагальнені результати такого аналізу щодо ДП «Українські спеціальні системи» та його конкурентного середовища наведено у табл. 2.3 [10].

Таблиця 2.3 – Ринкова позиція та конкурентне середовище ДП «Українські спеціальні системи»

Суб'єкт ринку	Сфера діяльності	Ринкова позиція	Ключові показники	Конкурентні переваги	Слабкі сторони
1	2	3	4	5	6
ДП «Українські спеціальні системи»	Конфіденційний зв'язок, кібербезпека, ІТ	Державне спеціалізоване підприємство, що займає унікальну нішу	80-90% державного сегменту захищеного зв'язку; >500 установ-клієнтів	Державна підтримка, участь у НСКЗ, високий рівень довіри	Залежність від держфінансування, обмежена гнучкість

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6
Держспецзв'язку України	Кібербезпека, спеціальний зв'язок	Центральний орган у сфері захисту інформації	100% державного регулювання; національний рівень	Повноваження держави, контроль галузі	Не є комерційним конкурентом
ПрАТ «Датагруп»	Телекомунікації	Один із провідних операторів зв'язку	10-15% корпоративного ринку; >3000 клієнтів	Розвинена інфраструктура, гнучкість	Обмежена спеціалізація у захищеному зв'язку
АТ «Укртелеком»	Телекомунікації	Найбільший оператор фіксованого зв'язку	40% ринку фіксованого зв'язку; >3 млн абонентів	Масштаб, покриття	Слабкі позиції у кібербезпеці
ТОВ «De Novo»	Хмарні технології, дата-центри	Провайдер ІТ та хмарних сервісів	5-7% ринку дата-центрів; >200 клієнтів	Інноваційність, сучасні рішення	Вузька спеціалізація
ТОВ «Інфоком»	ІТ, автоматизація	Компанія цифрових рішень	100+ реалізованих проєктів	Гнучкість, інновації	Менший масштаб діяльності

Джерело: складено автором на основі [10]

Проведений аналіз свідчить, що ДП «Українські спеціальні системи» займає провідну позицію у державному сегменті ринку захищених телекомунікаційних послуг, контролюючи близько 80-90% відповідного напрямку. Така позиція зумовлена специфікою діяльності підприємства, його стратегічною роллю у забезпеченні функціонування Національної системи конфіденційного зв'язку та високим рівнем довіри з боку державних установ. Водночас підприємство функціонує у відносно закритому сегменті ринку з високими бар'єрами входу, що обмежує рівень прямої конкуренції.

Аналіз конкурентного середовища показує, що основними учасниками ринку є як державні структури, так і приватні телекомунікаційні та ІТ-компанії. При цьому Держспецзв'язку України виконує регуляторні та координуючі функції, а не виступає безпосереднім конкурентом. Натомість такі компанії, як ПрАТ «Датагруп», АТ «Укртелеком», ТОВ «De Novo» та ТОВ «Інфоком», формують конкурентний тиск у суміжних сегментах ринку, зокрема у сфері телекомунікацій, хмарних технологій та цифрових рішень, завдяки масштабам діяльності, інноваційності та гнучкості.

Разом з тим, попри наявні конкурентні переваги, діяльність ДП «Українські спеціальні системи» характеризується певними обмеженнями, зокрема залежністю

від державного фінансування та меншою адаптивністю до ринкових змін порівняно з приватними компаніями. Це зумовлює необхідність подальшого вдосконалення управління, впровадження інновацій та підвищення ефективності використання ресурсів. У цілому, підприємство має значний потенціал для зміцнення своїх позицій і розвитку в умовах цифровізації економіки та зростання попиту на послуги кібербезпеки [10].

2.2 Аналіз фінансово-економічного стану та результативності діяльності ДП «Українські спеціальні системи»

Оцінювання фінансово-економічного стану підприємства виступає важливою складовою комплексного дослідження його діяльності, оскільки дозволяє визначити рівень ефективності використання ресурсів, фінансову стійкість та результати господарювання. Проведення такого аналізу передбачає дослідження динаміки основних фінансових показників, структури активів і пасивів, показників ліквідності, рентабельності та ділової активності, що у сукупності дає можливість об'єктивно оцінити результативність діяльності ДП «Українські спеціальні системи» та виявити ключові тенденції його розвитку у 2023-2025 роках. Водночас результати такого аналізу формують основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо підвищення ефективності діяльності підприємства.

Для оцінювання результативності діяльності підприємства доцільно проаналізувати динаміку його ключових фінансово-економічних показників у часовому розрізі. Основні показники діяльності ДП «Українські спеціальні системи» за 2023-2025 роки, а також їх абсолютні та відносні зміни наведено у табл. 2.4 [26; 27; 28].

Таблиця 2.4 – Динаміка основних фінансово-економічних показників ДП «Українські спеціальні системи» за 2023-2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Абс. зміна (2025/2023), тис. грн	Відн. зміна (2025/2023), %
Чистий дохід, тис. грн	104092	139459	173273	+69181	+66,5
Собівартість, тис. грн	80214	102113	119691	+39477	+49,2
Валовий прибуток, тис. грн	23878	37346	53582	+29704	+124,4
Чистий прибуток, тис. грн	1967	3503	6616	+4649	+236,3
Активи, тис. грн	684878	698756	728169	+43291	+6,3
Необоротні активи, тис. грн	654277	655876	671643	+17366	+2,7
Оборотні активи, тис. грн	30601	42880	56526	+25925	+84,7
Власний капітал, тис. грн	104101	145739	218896	+114795	+110,3
Довгострокові зобов'язання, тис. грн	12510	12353	21430	+8920	+71,3
Поточні зобов'язання, тис. грн	568267	540664	487843	-80424	-14,2
Грошові кошти, тис. грн	20372	23738	46372	+26000	+127,6
Чисельність працівників, осіб	98	106	109	+11	+11,2

Джерело: складено автором на основі [26; 27; 28]

Аналіз динаміки основних фінансово-економічних показників ДП «Українські спеціальні системи» свідчить про позитивні тенденції розвитку підприємства у 2023-2025 роках. Зокрема, спостерігається суттєве зростання чистого доходу, який збільшився на 66,5 %, що вказує на розширення обсягів діяльності та підвищення попиту на послуги підприємства. Одночасно зростання собівартості відбувається більш помірними темпами, що сприяло значному збільшенню валового прибутку.

Особливої уваги заслуговує динаміка чистого прибутку, який зріс більш ніж у три рази, що свідчить про підвищення ефективності господарської діяльності підприємства. Зростання валового прибутку на 124,4 % та чистого прибутку на 236,3 % підтверджує покращення фінансових результатів і ефективніше управління

витратами. Такі тенденції формують позитивну основу для зміцнення фінансового стану підприємства у довгостроковій перспективі.

Аналіз структури активів показує поступове збільшення їх загального обсягу, що супроводжується значним зростанням оборотних активів, зокрема грошових коштів. Це свідчить про підвищення ліквідності підприємства та його здатності своєчасно виконувати фінансові зобов'язання. Одночасно з цим зростання власного капіталу більш ніж удвічі та скорочення поточних зобов'язань вказує на зміцнення фінансової стійкості та зниження залежності від позикових ресурсів.

Збільшення чисельності працівників відображає розширення діяльності підприємства та підвищення його виробничого потенціалу. У сукупності наведені тенденції свідчать про покращення фінансово-економічного стану ДП «Українські спеціальні системи», підвищення ефективності його діяльності та формування передумов для подальшого стабільного розвитку в умовах цифрової трансформації економіки [26; 27; 28].

Для більш глибокого аналізу фінансового стану підприємства доцільно дослідити структуру його активів і пасивів, а також їх зміни у динаміці. Узагальнені показники складу майна та джерел його формування ДП «Українські спеціальні системи» за 2023-2025 роки наведено у табл. 2.5 [26; 27; 28].

Таблиця 2.5 – Аналіз структури активів і пасивів ДП «Українські спеціальні системи» за 2023-2025 рр.

Показник	2023р.	2024р.	2025р.	Структура 2025 р.,%	Абс.зміна (2025/2023), тис.грн
1	2	3	4	5	6
АКТИВИ					
Необоротні активи, тис.грн	654277	655876	671643	92,2	+17366
Оборотні активи, тис.грн	30601	42880	56526	7,8	+25925
у т.ч. запаси, тис.грн	4213	7947	4568	0,6	+355
дебіторська заборгованість, тис.грн	1417	3400	3381	0,5	+1964
грошові кошти, тис.грн	20372	23738	46372	6,4	+26000
Разом активи, тис.грн	684878	698756	728169	100	+43291
ПАСИВИ					
Власний капітал, тис.грн	104101	145739	218896	30,1	+114795

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6
Довгострокові зобов'язання, тис.грн	12510	12353	21430	2,9	+8920
Поточні зобов'язання, тис.грн	568267	540664	487843	67,0	-80424
у т.ч. доходи майбутніх періодів, тис.грн	547932	510396	441272	60,6	-106660
кредиторська заборгованість, тис.грн	3554	4031	3802	0,5	+248
поточні забезпечення, тис.грн	12632	19768	34274	4,7	+21642
Разом пасиви, тис.грн	684878	698756	728169	100	+43291

Джерело: складено автором на основі [26; 27; 28]

Аналіз структури активів ДП «Українські спеціальні системи» свідчить про домінування необоротних активів у загальному обсязі майна підприємства, частка яких у 2025 році становить 92,2 %. Така структура характерна для підприємств телекомунікаційної та ІТ-сфери, діяльність яких базується на використанні значної технічної та інфраструктурної бази. Водночас спостерігається поступове зростання оборотних активів, що свідчить про підвищення мобільності ресурсів та покращення фінансової гнучкості підприємства.

Особливу увагу привертає динаміка окремих складових оборотних активів, зокрема значне зростання грошових коштів, які збільшилися більш ніж удвічі. Це позитивно характеризує платоспроможність підприємства та його здатність оперативно виконувати поточні зобов'язання. Водночас динаміка дебіторської заборгованості залишається відносно стабільною, що свідчить про контрольований рівень розрахунків з контрагентами.

Аналіз структури пасивів показує суттєве зростання власного капіталу, частка якого у 2025 році досягла 30,1 %, що є позитивною тенденцією та свідчить про зміцнення фінансової незалежності підприємства. Одночасно спостерігається зменшення поточних зобов'язань, що сприяє зниженню фінансових ризиків і підвищенню стійкості підприємства. Значну частку у структурі пасивів займають доходи майбутніх періодів, що відображає специфіку діяльності підприємства та особливості формування його фінансових ресурсів [26; 27; 28].

Таким чином, структура активів і пасивів ДП «Українські спеціальні системи» характеризується високою часткою необоротних активів, зростанням

ліквідних ресурсів та поступовим зміцненням власного капіталу. Зазначені тенденції свідчать про покращення фінансового стану підприємства, підвищення його фінансової стійкості та формування передумов для ефективного розвитку в майбутньому.

Для комплексної оцінки результативності діяльності підприємства доцільно проаналізувати систему фінансових коефіцієнтів, що характеризують ліквідність, фінансову стійкість, рентабельність та ділову активність. Узагальнені значення відповідних показників ДП «Українські спеціальні системи» за 2023-2025 роки наведено у табл. 2.6 [26; 27; 28].

Таблиця 2.6 – Показники ефективності діяльності ДП «Українські спеціальні системи» за 2023-2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Ліквідність			
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,05	0,08	0,12
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,04	0,06	0,11
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,04	0,04	0,10
Коеф. забезпеченості оборотними коштами	-0,85	-0,79	-0,70
Частка оборотних активів в активах	0,04	0,06	0,08
Фінансова стійкість			
Коеф. автономії	0,15	0,21	0,30
Коеф. фінансової залежності	0,85	0,79	0,70
Співвідношення позикового і власного капіталу	5,6	3,8	2,3
Коеф. маневреності власного капіталу	-0,85	-0,55	-0,45
Частка власного капіталу у пасивах	0,15	0,21	0,30
Рентабельність			
Рентабельність продажів, %	1,9	2,5	3,8
Рентабельність діяльності, %	2,5	3,2	4,8
ROA (рентабельність активів), %	0,3	0,5	0,9
ROE (рентабельність капіталу), %	1,9	2,4	3,0
Валова рентабельність, %	22,9	26,8	30,9
Ділова активність			
Коефіцієнт оборотності активів	0,15	0,20	0,24
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	3,4	3,3	3,1
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	73,4	41,0	51,2
Коефіцієнт оборотності грошових коштів	5,1	5,9	3,7

Джерело: складено автором на основі [26; 27; 28].

Аналіз показників ліквідності ДП «Українські спеціальні системи» свідчить про поступове покращення платоспроможності підприємства у досліджуваному періоді. Зростання коефіцієнтів поточної, швидкої та абсолютної ліквідності вказує

на підвищення здатності підприємства своєчасно виконувати свої короткострокові зобов'язання. Водночас значення цих показників залишаються нижчими за нормативні, що свідчить про збереження певних ризиків у сфері ліквідності.

Показники фінансової стійкості демонструють позитивну динаміку, зокрема зростання коефіцієнта автономії та зниження рівня фінансової залежності. Зменшення співвідношення позикового і власного капіталу свідчить про поступове зниження боргового навантаження та підвищення фінансової незалежності підприємства. Разом з тим від'ємні значення коефіцієнта маневреності власного капіталу вказують на обмеженість власних оборотних ресурсів.

Аналіз показників рентабельності підтверджує зростання ефективності діяльності підприємства. Підвищення рентабельності продажів, активів та власного капіталу свідчить про покращення результативності використання ресурсів і збільшення прибутковості діяльності. Зростання валової рентабельності також відображає позитивні зміни у співвідношенні доходів і витрат підприємства.

Показники ділової активності характеризують достатній рівень оборотності ресурсів, хоча окремі з них мають нестабільну динаміку. Зростання оборотності активів свідчить про підвищення ефективності їх використання, тоді як коливання оборотності дебіторської заборгованості та грошових коштів відображають специфіку фінансових потоків підприємства. У цілому, сукупність показників підтверджує тенденцію до покращення фінансово-економічного стану ДП «Українські спеціальні системи» та підвищення ефективності його діяльності [26; 27; 28].

2.3 Оцінювання стану та ефективності партнерських відносин підприємства

Оцінювання стану та ефективності партнерських відносин підприємства виступає важливим етапом комплексного аналізу його діяльності, оскільки

дозволяє визначити рівень результативності взаємодії з контрагентами, ступінь використання потенціалу співпраці та вплив партнерства на фінансово-економічні результати. Такий аналіз передбачає дослідження структури партнерських зв'язків, оцінювання їх економічної, організаційної та інноваційної ефективності, а також виявлення ключових проблем і ризиків, що формує основу для підвищення результативності співпраці та забезпечення сталого розвитку підприємства.

Узагальнена характеристика партнерських зв'язків ДП «Українські спеціальні системи» наведена у табл. 2.7 [10; 29; 30].

Таблиця 2.7 – Характеристика партнерських відносин ДП «Українські спеціальні системи»

Категорія партнерів	Напрямок співпраці	Зміст взаємодії	Форма партнерства	Значення для підприємства
Органи державної влади	Конфіденційний зв'язок, кібербезпека	Захищений доступ, обслуговування держресурсів	Держзамовлення, стратегічне партнерство	Стабільні доходи, виконання державних функцій
Органи місцевого самоврядування	Цифровізація	Впровадження ІТ-систем, захист даних	Контракти, сервісне обслуговування	Розширення клієнтської бази
Державні підприємства	ІТ та телекомунікації	Технічна підтримка, інтеграція систем	Довгострокові договори	Стабільність співпраці
Телекомунікаційні компанії	Інфраструктура	Канали зв'язку, технічна взаємодія	Кооперація	Підвищення якості послуг
ІТ-компанії	Розробка ПЗ	Спільні цифрові рішення	Технологічне партнерство	Інноваційний розвиток
Постачальники	Технічне забезпечення	Постачання обладнання та ПЗ	Договірні відносини	Оновлення інфраструктури
Наукові установи	R&D	Дослідження, підготовка кадрів	Наукове партнерство	Розвиток інновацій
Міжнародні організації	Проекти	Цифрові та безпекові ініціативи	Проектне партнерство	Доступ до ресурсів
Приватний сектор	Комерційні послуги	ІТ та кібербезпека	Контракти	Диверсифікація доходів

Джерело: складено автором на основі [10; 29; 30]

Аналіз характеристик партнерських відносин ДП «Українські спеціальні системи» свідчить про їх комплексний і багаторівневий характер, що охоплює взаємодію як із державними, так і з комерційними та науковими структурами. Провідну роль у партнерській системі займають органи державної влади та державні підприємства, що зумовлено специфікою діяльності підприємства та його орієнтацією на виконання стратегічно важливих функцій у сфері захисту інформації та телекомунікацій.

Важливим аспектом є наявність партнерських зв'язків із телекомунікаційними та ІТ-компаніями, які забезпечують технічну та технологічну основу діяльності підприємства. Така співпраця сприяє впровадженню сучасних цифрових рішень, підвищенню якості послуг та розвитку інноваційного потенціалу. Крім того, взаємодія з науковими установами дозволяє формувати науково-технічну базу та забезпечує підготовку висококваліфікованих кадрів.

Співпраця з органами місцевого самоврядування та приватним сектором сприяє розширенню сфери діяльності підприємства та диверсифікації джерел доходів. Зокрема, надання послуг у сфері цифровізації та кібербезпеки дозволяє підприємству виходити за межі традиційних державних замовлень і формувати нові напрями розвитку. Водночас участь у міжнародних проєктах забезпечує інтеграцію підприємства у глобальний інформаційний простір і відкриває доступ до сучасних технологій та ресурсів. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства та зміцненню його позицій на ринку цифрових послуг [10; 29; 30].

Таким чином, система партнерських відносин ДП «Українські спеціальні системи» характеризується високим рівнем структурованості та стратегічною спрямованістю. Поєднання різних форм співпраці забезпечує стабільність функціонування підприємства, підвищення ефективності його діяльності та створює передумови для подальшого розвитку, хоча водночас потребує розширення партнерської бази та зниження залежності від державного сектору.

Для комплексного оцінювання стану партнерських відносин підприємства доцільно застосувати сукупність методичних підходів, що дозволяють врахувати

різні аспекти взаємодії між партнерами. Узагальнені результати експертного оцінювання партнерських відносин ДП «Українські спеціальні системи» за системним, процесним, функціональним, ресурсним, поведінковим та інтеграційним підходами наведено у табл. 2.8 [10; 26; 27; 28].

Експертне оцінювання партнерських відносин здійснювалося на основі бальної шкали 1-5 із урахуванням методичних підходів, наведених у п. 1.2, та результатів проведеного аналізу діяльності підприємства. Інтегральна оцінка визначалась як середнє арифметичне отриманих балів, що дозволило узагальнити рівень ефективності партнерських зв'язків.

Таблиця 2.8 – Експертна оцінка стану партнерських відносин ДП «Українські спеціальні системи» за методичними підходами

Критерій оцінювання	Ознаки оцінювання	Фактична характеристика партнерських відносин	Оцінка, балів 1-5	Інтерпретація результату
1	2	2	3	4
Сформованість і збалансованість партнерської системи	Кількість партнерів, структура партнерів, рівень інтеграції	Підприємство має сформовану систему партнерів, що охоплює органи державної влади, місцевого самоврядування, державні підприємства, ІТ-компанії, телекомунікаційних операторів, постачальників, наукові установи та міжнародні організації. Водночас у структурі партнерів переважає державний сектор	4	Партнерська система достатньо розвинена, однак потребує більшої диверсифікації
Узгодженість і результативність процесів взаємодії	Швидкість комунікації, своєчасність виконання зобов'язань, якість координації	Взаємодія з ключовими партнерами має регулярний характер і базується на договірних відносинах. Разом з тим державний характер діяльності підприємства зумовлює наявність бюрократичних процедур і можливих затримок у прийнятті рішень	4	Процеси партнерської взаємодії загалом ефективні, але потребують оптимізації
Ефективність партнерства за окремими напрямками діяльності	Співпраця у сфері ІТ, телекомунікацій, кібербезпеки, інновацій, постачання	Найбільш результативною є співпраця у сфері конфіденційного зв'язку, кібербезпеки та ІТ-послуг. Водночас комерційний і міжнародний напрями партнерства розвинені менш активно	4	Партнерство ефективне за ключовими функціональними напрямками, але має резерви розвитку
Вплив партнерства на ресурсне забезпечення підприємства	Доступ до фінансових, технічних, інформаційних і кадрових ресурсів	Партнерські відносини забезпечують підприємству доступ до технічної інфраструктури, інформаційних ресурсів, спеціалізованих технологій та професійних компетенцій. Однак ресурсна база значною мірою залежить від державних замовлень і бюджетних рішень	4	Партнерство створює позитивний ресурсний ефект, але залежність від державного сектору залишається суттєвою

Продовження таблиці 2.8

1	2	2	3	4
Якість взаємодії та рівень довіри між партнерами	Рівень довіри, стабільність співпраці, лояльність партнерів	Підприємство має високий рівень довіри з боку державних установ завдяки спеціалізації у сфері захисту інформації та конфіденційного зв'язку. Довгостроковий характер співпраці посилює стабільність партнерських відносин	5	Поведінковий аспект партнерства є сильною стороною підприємства
Комплексна результативність партнерських відносин	Сукупність економічних, організаційних, інноваційних і соціальних результатів	Партнерські відносини позитивно впливають на стабільність діяльності, технологічний розвиток, якість послуг і ринкову позицію підприємства. Водночас їх подальший розвиток потребує розширення співпраці з приватним сектором та міжнародними партнерами	4	Загальний рівень розвитку партнерських відносин є високим, але не максимальним через обмежену диверсифікацію

Джерело: складено автором на основі [10; 26; 27; 28]

Результати експертної оцінки стану партнерських відносин ДП «Українські спеціальні системи» свідчать про достатньо високий рівень розвитку партнерської системи підприємства та її важливе значення для забезпечення стабільності й ефективності діяльності. Підприємство сформувало широкую мережу партнерських зв'язків із державними установами, підприємствами, ІТ-компаніями, телекомунікаційними операторами та науковими організаціями, що забезпечує доступ до необхідних ресурсів, технологій і професійних компетенцій. Водночас домінування державного сектору у структурі партнерських відносин зумовлює потребу у подальшій диверсифікації партнерської бази та розширенні співпраці з приватними й міжнародними партнерами.

Оцінювання процесів партнерської взаємодії показало, що співпраця підприємства з основними партнерами має системний і стабільний характер, а взаємодія базується на договірних засадах та узгодженості спільних дій. Разом з тим державна специфіка діяльності підприємства впливає на швидкість прийняття управлінських рішень через наявність бюрократичних процедур, що певною мірою знижує оперативність партнерської взаємодії. Це свідчить про доцільність удосконалення механізмів координації та впровадження сучасних цифрових інструментів управління партнерськими відносинами.

Дослідження функціональної ефективності партнерства підтвердило, що найбільш результативною є співпраця у сферах кібербезпеки, конфіденційного

зв'язку, IT-послуг та інформаційного захисту, які є ключовими напрямками діяльності ДП «Українські спеціальні системи». Партнерські відносини позитивно впливають на ресурсне забезпечення підприємства, сприяють технологічному розвитку та підвищенню якості надання послуг. Водночас залежність від державних замовлень і бюджетного фінансування свідчить про необхідність активізації комерційного та міжнародного напрямів партнерської взаємодії.

Важливим результатом оцінювання є встановлення високого рівня довіри та стабільності взаємодії між підприємством і партнерами, що виступає однією з головних сильних сторін ДП «Українські спеціальні системи». Довгостроковий характер співпраці та позитивна репутація підприємства у сфері захисту інформації формують надійну основу для подальшого розвитку партнерських відносин. Загалом результати експертної оцінки підтверджують, що партнерська система підприємства є достатньо ефективною та забезпечує позитивний економічний, організаційний і стратегічний ефект, однак потребує подальшої диверсифікації та розширення напрямів співпраці [10; 26; 27; 28].

Для більш глибокого оцінювання ефективності партнерських відносин підприємства доцільно проаналізувати систему відповідних показників у динаміці. Узагальнені значення економічних, маркетингових, організаційних, інноваційних, соціальних і ризикових показників ДП «Українські спеціальні системи» за 2023-2025 роки наведено у табл. 2.9 [10; 26; 27; 28].

Таблиця 2.9 – Динаміка показників ефективності партнерських відносин ДП «Українські спеціальні системи» за 2023-2025 рр.

Група	Показник	Формула / метод	2023	2024	2025
1	2	3	4	5	6
Економічні	Частка доходу від партнерів, %	Дохід від партнерів / загальний дохід	70	72	75
	Обсяг спільних доходів, тис.грн	Частка доходу від партнерів * загальний дохід	72864	97621	121291
	Зниження витрат за рахунок партнерства, %	Δ витрат (експертна оцінка)	0	5	8
Маркетингові	Частка ринку, %	Експертна оцінка	12	14	17
	Зростання клієнтської бази, %	Δ клієнтів	0	8	12

Продовження таблиці 2.9

1	2	3	4	5	6
Організаційні	Швидкість взаємодії, днів	Середній час виконання	10	9	8
	Рівень виконання зобов'язань, %	Виконані / загальні *100	92	94	96
Інноваційні	Кількість спільних інновацій, од.	Кількісний аналіз	5	7	9
	Частка інноваційних проєктів, %	Інноваційні / загальні *100	10	14	18
Соціальні	Рівень довіри, балів	Експертна оцінка (1-5)	4,0	4,2	4,5
	Рівень задоволеності, балів	Анкетування (1-5)	4,1	4,3	4,6
Ризикові	Рівень залежності від ключових партнерів, %	Частка операцій з держсектором	80	75	70
	Кількість партнерів, од.	Кількісний аналіз	15	18	22

Джерело: складено автором на основі [10; 26; 27; 28]

Аналіз динаміки показників ефективності партнерських відносин ДП «Українські спеціальні системи» свідчить про загальне покращення результативності співпраці у 2023-2025 рр. Зокрема, спостерігається зростання частки доходу, отриманого за рахунок партнерських зв'язків, з 70% до 75%, що підтверджує вагому роль партнерства у формуванні фінансових результатів підприємства. Одночасно збільшення обсягу спільних доходів свідчить про активізацію взаємодії з контрагентами та розширення масштабів співпраці.

Маркетингові показники також демонструють позитивну динаміку, що проявляється у зростанні умовної частки ринку та збільшенні клієнтської бази. Це свідчить про підвищення конкурентоспроможності підприємства та ефективність партнерських відносин у залученні нових споживачів. Розширення співпраці з різними категоріями партнерів дозволяє підприємству зміцнювати свої позиції на ринку та формувати нові напрями розвитку.

Організаційні та інноваційні показники характеризують підвищення ефективності управління партнерськими відносинами. Скорочення часу взаємодії між партнерами та зростання рівня виконання зобов'язань свідчать про покращення координації діяльності та підвищення якості управління процесами. Водночас збільшення кількості інновацій і частки інноваційних проєктів підтверджує, що партнерство виступає важливим чинником технологічного розвитку підприємства.

Соціальні та ризикові показники відображають підвищення якості партнерських відносин і поступове зниження рівня залежності від окремих партнерів. Зростання рівня довіри та задоволеності свідчить про формування стабільних і довгострокових взаємовідносин, тоді як збільшення кількості партнерів і зменшення рівня залежності від державного сектору підтверджують позитивні тенденції диверсифікації партнерської бази. У цілому, результати аналізу свідчать про підвищення ефективності партнерських відносин та створюють передумови для подальшого розвитку підприємства [10; 26; 27; 28].

Для забезпечення комплексного оцінювання партнерських відносин підприємства важливо ідентифікувати основні проблеми та ризики, що виникають у процесі взаємодії з партнерами. Узагальнення ключових проблем, причин їх виникнення, а також впливу і можливих наслідків для діяльності ДП «Українські спеціальні системи» наведено у таблиці 2.10 [10; 29; 30].

Рівень критичності (1-5) визначався на основі експертної оцінки з урахуванням ступеня впливу кожного ризику на ефективність партнерських відносин, імовірності його виникнення та масштабів можливих наслідків для діяльності підприємства. Високі значення (4-5 балів) присвоювалися ризикам, що мають системний характер і суттєво обмежують розвиток партнерства, середні (3 бали) – факторам, які створюють окремі ускладнення у взаємодії, а низькі (1-2 бали) – ризикам із незначним впливом на загальну ефективність співпраці.

Таблиця 2.10 – Оцінка обмежень і ризиків розвитку партнерських відносин ДП «Українські спеціальні системи»

Проблема / обмеження	Причина виникнення	Вплив на партнерські відносини	Можливі наслідки	Рівень критичності (1-5)
1	2	3	4	5
Висока залежність від державного сектору	Концентрація основних замовників серед державних установ	Обмеження гнучкості та ринкової адаптації	Ризик залежності від бюджетних рішень	5
Недостатня диверсифікація партнерів	Обмежена співпраця з приватними та міжнародними структурами	Зниження адаптивності до змін ринку	Уповільнення розвитку та обмеження джерел доходів	4

Продовження таблиці 2.10

1	2	3	4	5
Адміністративні та бюрократичні процедури	Специфіка державного регулювання діяльності	Зниження швидкості прийняття рішень	Затримки у реалізації проєктів	4
Реорганізаційні процеси підприємства	Перебування у стані структурних змін	Невизначеність для партнерів	Зниження стабільності співпраці	3
Фінансова залежність від бюджетного фінансування	Переважаючі державних контрактів	Обмеження фінансової самостійності	Складність довгострокового планування	4
Недостатній розвиток інноваційних партнерств	Низька активність співпраці з приватними ІТ-компаніями	Повільне впровадження нових технологій	Зниження темпів інноваційного розвитку	3
Координаційна складність партнерств	Велика кількість різнорівневих партнерів	Ускладнення управління взаємодією	Зниження ефективності комунікації	3
Підвищені інформаційні ризики	Робота з конфіденційною інформацією	Посилені вимоги до безпеки	Потенційні репутаційні та технічні ризики	5

Джерело: складено автором на основі [10; 29; 30]

Проведений аналіз обмежень і ризиків партнерських відносин ДП «Українські спеціальні системи» свідчить про те, що, незважаючи на загалом високий рівень ефективності співпраці, існує низка факторів, які стримують подальший розвиток партнерської системи. Найбільш вагомими серед них є залежність від державного сектору та фінансування, які формують основу діяльності підприємства, але водночас обмежують його гнучкість і здатність швидко адаптуватися до змін ринкового середовища.

Суттєвим обмеженням виступає також недостатній рівень диверсифікації партнерської бази, що проявляється у переважанні державних замовників та відносно слабкому розвитку співпраці з приватними і міжнародними структурами. Це знижує конкурентоспроможність підприємства та обмежує можливості розширення джерел доходів. У поєднанні з адміністративними та бюрократичними процедурами така ситуація може уповільнювати процеси прийняття рішень і реалізації спільних проєктів.

Окрему групу ризиків формують організаційні чинники, зокрема координаційна складність управління багаторівневими партнерствами та реорганізаційні процеси підприємства. Вони створюють певну невизначеність у взаємодії з партнерами та можуть впливати на стабільність співпраці. Разом із тим підвищені інформаційні ризики, пов'язані зі специфікою діяльності підприємства, потребують постійного вдосконалення систем захисту даних і контролю доступу до інформаційних ресурсів [10; 29; 30].

У цілому, встановлені обмеження та ризики не нівелюють позитивного ефекту від партнерських відносин, але визначають ключові напрями їх подальшого вдосконалення. Зокрема, необхідним є підвищення рівня диверсифікації партнерів, активізація співпраці з приватним сектором, оптимізація управлінських процесів та розвиток інноваційних форм взаємодії. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню стійкості партнерської системи та забезпеченню довгострокового розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН ДП «УКРАЇНСЬКІ СПЕЦІАЛЬНІ СИСТЕМИ»

3.1 Обґрунтування необхідності та визначення перспективних напрямів розвитку партнерських відносин підприємства

Обґрунтування необхідності розвитку партнерських відносин підприємства виступає важливим етапом формування ефективної стратегії його функціонування в умовах динамічного ринкового середовища та цифрової трансформації економіки. Аналіз результатів діяльності ДП «Українські спеціальні системи» свідчить про наявність значного потенціалу партнерської взаємодії, водночас виявляє певні проблеми, зокрема високу залежність від державного сектору та недостатній рівень диверсифікації співпраці. У таких умовах виникає об'єктивна необхідність визначення ключових напрямів розвитку партнерських відносин, спрямованих на підвищення їх ефективності, розширення партнерської бази та забезпечення стійкого розвитку підприємства у довгостроковій перспективі. Водночас реалізація цих напрямів дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємства та його адаптивність до змін зовнішнього середовища.

Для визначення доцільних напрямів розвитку партнерських відносин підприємства важливо ідентифікувати наявні проблеми, причини їх виникнення та можливі резерви покращення. Узагальнення ключових обмежень і потенційних можливостей розвитку партнерської взаємодії ДП «Українські спеціальні системи» наведено у табл. 3.1 [10; 29; 30].

Таблиця 3.1 – Виявлені проблеми та резерви розвитку партнерських відносин ДП «Українські спеціальні системи»

Проблема	Причина	Наслідки	Можливість покращення	Напрямок вирішення
Залежність від державного сектору	Концентрація замовників у державній сфері	Обмеження гнучкості, ризик нестабільності фінансування	Розширення співпраці з приватним сектором	Диверсифікація партнерської бази
Низька диверсифікація партнерів	Недостатня робота з бізнесом і міжнародними структурами	Обмеження розвитку та ринку	Залучення нових категорій партнерів	Розвиток міжнародного співробітництва
Бюрократичні бар'єри	Складні державні процедури	Затримки проєктів, зростання витрат	Спрощення внутрішніх процесів	Цифровізація взаємодії
Реорганізаційні процеси	Перебування у стані припинення	Невизначеність для партнерів	Формування стабільної партнерської політики	Оптимізація управління партнерствами
Фінансова залежність	Орієнтація на бюджетне фінансування	Обмеження стратегічного планування	Розвиток комерційних послуг	Розширення джерел доходів
Недостатній рівень інноваційних партнерств	Слабка взаємодія з IT-бізнесом	Повільне впровадження технологій	Активізація співпраці з інноваційними компаніями	Розвиток інноваційних партнерств
Координаційні труднощі	Складна структура партнерств	Зниження ефективності взаємодії	Впровадження систем управління партнерствами	Автоматизація процесів
Інформаційні ризики	Робота з конфіденційними даними	Репутаційні та безпекові загрози	Посилення систем захисту інформації	Впровадження сучасних IT-рішень

Джерело: складено автором на основі [10; 29; 30]

Аналіз виявлених проблем партнерських відносин ДП «Українські спеціальні системи» свідчить про наявність системних обмежень, що стримують ефективний розвиток підприємства. Найбільш суттєвими серед них виступають залежність від державного сектору та низький рівень диверсифікації партнерської бази, що зумовлює обмеженість можливостей розширення ринку та підвищує чутливість до змін у бюджетній політиці. Така ситуація потребує переорієнтації на більш збалансовану структуру партнерських зв'язків.

Водночас результати аналізу дозволяють визначити значні резерви розвитку партнерських відносин, зокрема за рахунок активізації співпраці з приватним сектором, міжнародними організаціями та інноваційними компаніями. Використання цих можливостей сприятиме розширенню клієнтської бази, підвищенню конкурентоспроможності підприємства та забезпеченню більш стійкого фінансового розвитку. Особливо важливим виступає розвиток інноваційних партнерств, які дозволяють впроваджувати сучасні технологічні рішення.

Окрему увагу доцільно приділити організаційним аспектам партнерської взаємодії, зокрема подоланню бюрократичних бар'єрів і координаційних труднощів. Впровадження цифрових інструментів управління партнерствами, автоматизація процесів та оптимізація внутрішніх процедур сприятимуть підвищенню оперативності прийняття рішень і ефективності реалізації спільних проєктів. Це дозволить зменшити витрати часу та ресурсів і покращити якість взаємодії з партнерами. Водночас підвищення прозорості та узгодженості дій між учасниками співпраці сприятиме зміцненню довіри та довгостроковості партнерських відносин [10; 29; 30].

Таким чином, узагальнення проблем і резервів розвитку партнерських відносин формує основу для визначення стратегічних напрямів їх удосконалення. Реалізація запропонованих заходів сприятиме зниженню залежності від державного сектору, підвищенню гнучкості управління, зміцненню фінансової стійкості та забезпеченню довгострокового розвитку ДП «Українські спеціальні системи» в умовах сучасних викликів.

Для забезпечення ефективного розвитку партнерських відносин підприємства необхідно визначити ключові напрями їх удосконалення з урахуванням виявлених проблем і наявного потенціалу. Узагальнення основних напрямів розвитку партнерських зв'язків ДП «Українські спеціальні системи», а також інструментів їх реалізації та очікуваних результатів наведено у табл. 3.2 [3; 31, с. 141].

Таблиця 3.2 – Перспективні напрями розвитку партнерських відносин ДП «Українські спеціальні системи»

Перспективні напрями розвитку	Сутність	Інструменти реалізації	Очікуваний результат	Вплив на підприємство
Диверсифікація партнерів	Розширення партнерської бази	Залучення приватного сектору, нові контракти	Зменшення залежності від держави	Підвищення фінансової стійкості
Міжнародне співробітництво	Розвиток міжнародних зв'язків	Участь у міжнародних проєктах, грантах	Доступ до інвестицій і технологій	Інтеграція у глобальний ринок
Цифровізація партнерства	Автоматизація взаємодії	CRM-системи, цифрові платформи	Прискорення процесів	Підвищення ефективності управління
Інноваційні партнерства	Співпраця з ІТ-компаніями	Спільні розробки, R&D	Впровадження нових технологій	Зростання конкурентоспроможності
Оптимізація управління	Покращення координації	Регламенти, KPI, автоматизація	Зниження витрат і часу	Підвищення ефективності діяльності

Джерело: складено автором на основі [3; 31, с. 141]

Аналіз визначених напрямів розвитку партнерських відносин ДП «Українські спеціальні системи» свідчить про їх комплексний і взаємопов'язаний характер. Кожен із напрямів спрямований на вирішення конкретних проблем, виявлених у попередньому аналізі, зокрема зниження залежності від державного сектору, підвищення рівня диверсифікації партнерської бази та вдосконалення системи управління взаємодією. Це дозволяє сформувати цілісний підхід до розвитку партнерств як важливого елемента стратегічного управління підприємством.

Особливе значення має диверсифікація партнерів та розвиток міжнародного співробітництва, які сприяють розширенню ринкових можливостей і доступу до нових ресурсів. Залучення приватного сектору та участь у міжнародних проєктах дозволяють підприємству підвищити фінансову стійкість, зменшити ризики залежності від бюджетного фінансування та інтегруватися у глобальний

економічний простір. Це формує передумови для сталого розвитку підприємства в умовах зростаючої конкуренції.

Важливим напрямом виступає цифровізація партнерських відносин та розвиток інноваційних партнерств, що відповідає сучасним тенденціям розвитку цифрової економіки. Використання CRM-систем, цифрових платформ та спільних інноваційних проєктів забезпечує підвищення ефективності комунікації, прискорення бізнес-процесів і впровадження новітніх технологій. У результаті підприємство отримує можливість підвищити якість послуг і зміцнити свої конкурентні позиції [3; 31, с. 141].

Таким чином, реалізація запропонованих напрямів розвитку партнерських відносин сприятиме підвищенню ефективності діяльності ДП «Українські спеціальні системи», зміцненню його фінансової стійкості та розширенню можливостей зростання. Комплексний характер запропонованих заходів забезпечує не лише вирішення існуючих проблем, але й формує стратегічну основу для довгострокового розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації економіки.

3.2 Розробка бізнес-пропозиції щодо розвитку партнерських зв'язків ДП «Українські спеціальні системи»

Розробка бізнес-пропозиції щодо розвитку партнерських зв'язків підприємства виступає логічним продовженням проведеного аналізу та спрямована на практичну реалізацію визначених напрямів удосконалення співпраці. З урахуванням виявлених проблем і наявних резервів формування ефективної системи партнерських відносин потребує впровадження комплексних заходів, орієнтованих на диверсифікацію партнерської бази, цифровізацію взаємодії та розвиток інноваційних і міжнародних зв'язків. Запропонована бізнес-пропозиція спрямована на підвищення результативності партнерства, зміцнення фінансово-

економічного стану підприємства та забезпечення його стійкого розвитку у довгостроковій перспективі.

Для підвищення ефективності партнерських відносин підприємства доцільно сформувані комплексну бізнес-пропозицію, що включає взаємопов'язані заходи організаційного, технологічного та стратегічного характеру. Узагальнення ключових елементів запропонованих заходів, їх змісту, обґрунтування та очікуваних результатів наведено у табл. 3.3 [3; 31, с. 141].

Таблиця 3.3 – Характеристика бізнес-пропозиції щодо розвитку партнерських відносин ДП «Українські спеціальні системи»

Елемент (захід)	Зміст	Обґрунтування	Інструменти реалізації	Очікуваний ефект	Вплив на підприємство
Розробка партнерської стратегії	Формування системного підходу до управління партнерствами, визначення цілей і пріоритетів	Відсутність комплексної політики взаємодії з партнерами	SWOT-аналіз партнерств, стратегічне планування, KPI	Узгодженість дій та підвищення ефективності співпраці	Покращення управління партнерськими відносинами
Впровадження CRM-системи	Автоматизація процесів взаємодії з партнерами та обліку контактів	Складність координації та управління партнерствами	CRM-система, електронний документообіг, цифрові платформи	Скорочення часу обробки інформації та підвищення прозорості	Підвищення оперативності та ефективності
Розширення партнерської бази	Залучення нових партнерів із приватного сектору	Висока залежність від державних замовників	Маркетинг, переговори, укладання контрактів	Зростання доходів і клієнтської бази	Диверсифікація джерел доходів
Розвиток міжнародного партнерства	Інтеграція у міжнародні проекти та програми	Обмеженість доступу до інновацій і ресурсів	Участь у грантах, міжнародних ініціативах, партнерства	Доступ до фінансування та сучасних технологій	Підвищення конкурентоспроможності
Впровадження інноваційних партнерств	Співпраця з IT-компаніями та науковими установами	Необхідність технологічного розвитку	R&D проекти, інноваційні рішення, технологічні платформи	Впровадження нових продуктів і послуг	Зростання інноваційного потенціалу

Джерело: складено автором на основі [3; 31, с. 141].

Аналіз запропонованої бізнес-пропозиції щодо розвитку партнерських відносин ДП «Українські спеціальні системи» свідчить про її комплексний і системний характер. Представлені заходи охоплюють ключові аспекти управління партнерствами, включаючи стратегічне планування, цифровізацію процесів,

розширення партнерської бази та розвиток інноваційної співпраці. Це дозволяє забезпечити узгодженість дій і підвищити результативність взаємодії з різними категоріями партнерів.

Особливе значення має впровадження партнерської стратегії та CRM-системи, які формують основу ефективного управління партнерськими відносинами. Використання сучасних цифрових інструментів сприяє підвищенню прозорості, оперативності та якості прийняття управлінських рішень. Це дозволяє оптимізувати внутрішні процеси підприємства, зменшити часові витрати та покращити координацію взаємодії з партнерами.

Розширення партнерської бази та розвиток міжнародного співробітництва забезпечують диверсифікацію джерел доходів і зниження залежності від державного сектору. Залучення нових партнерів, зокрема з приватного сектору та міжнародних організацій, сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, розширенню ринків збуту та доступу до додаткових фінансових і технологічних ресурсів.

Впровадження інноваційних партнерств виступає важливим фактором технологічного розвитку підприємства та підвищення якості наданих послуг. Співпраця з ІТ-компаніями та науковими установами дозволяє впроваджувати новітні рішення, створювати інноваційні продукти та забезпечувати довгостроковий розвиток підприємства. У сукупності реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності діяльності ДП «Українські спеціальні системи» та зміцненню його позицій у сфері телекомунікацій і кібербезпеки. Водночас це створить передумови для підвищення інноваційного потенціалу підприємства та його інтеграції у сучасні цифрові екосистеми [3; 31, с. 141].

Для практичної реалізації запропонованої бізнес-пропозиції необхідно сформулювати чіткий план заходів із визначенням етапів, відповідальних осіб та ресурсного забезпечення. Узагальнений план впровадження ключових заходів розвитку партнерських відносин ДП «Українські спеціальні системи» наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – План реалізації бізнес-пропозиції щодо розвитку партнерських відносин ДП «Українські спеціальні системи»

Захід	Етап реалізації	Зміст робіт	Відповідальні	Термін виконання	Необхідні ресурси	Очікуваний результат
Розробка партнерської стратегії	Підготовчий	Аналіз партнерської бази, визначення стратегічних цілей і напрямів розвитку	Керівництво, аналітичний відділ	1 місяць	Аналітичні ресурси, внутрішня інформація	Формування чіткої стратегії розвитку партнерств
Впровадження CRM-системи	Організаційний	Розробка, тестування та запуск системи управління взаємодією з партнерами	ІТ-відділ	2 місяці	Програмне забезпечення, ІТ-інфраструктура	Автоматизація процесів і скорочення часу взаємодії
Розширення партнерської бази (залучення приватного сектору)	Реалізаційний	Пошук нових партнерів, проведення переговорів, укладання контрактів	Відділ розвитку, маркетинг	3 місяці	Маркетингові ресурси, комунікації	Збільшення кількості партнерів і доходів
Розвиток міжнародної співпраці	Інтеграційний	Участь у міжнародних програмах, підписання угод, залучення грантів	Керівництво, юридичний відділ	3–6 місяців	Фінансові ресурси, міжнародні зв'язки	Доступ до інвестицій і технологій
Впровадження інноваційних проєктів	Інноваційний	Реалізація спільних ІТ та телеком-проєктів із партнерами	ІТ-відділ, партнери	6 місяців	Інвестиції, технології	Підвищення конкурентоспроможності та технологічного рівня

Джерело: складено автором

Аналіз представленого плану реалізації бізнес-пропозиції свідчить про його логічну послідовність та комплексний характер. Запропоновані заходи охоплюють усі ключові етапи розвитку партнерських відносин, починаючи від стратегічного планування і завершуючи впровадженням інноваційних проєктів, що забезпечує системність підходу до удосконалення взаємодії з партнерами. Чітке визначення етапів реалізації дозволяє ефективно організувати процес впровадження змін.

Важливою перевагою плану виступає визначення відповідальних осіб та строків виконання кожного заходу, що підвищує рівень контролю та координації діяльності. Розподіл функцій між керівництвом, ІТ-підрозділом, відділом розвитку та іншими структурними одиницями сприяє підвищенню відповідальності за

досягнення поставлених цілей і забезпечує узгодженість дій у процесі реалізації бізнес-пропозиції.

Особливу роль у підвищенні ефективності партнерських відносин відіграє впровадження сучасних технологічних рішень, зокрема CRM-системи та інноваційних проєктів. Це дозволяє автоматизувати процеси взаємодії, скоротити часові витрати, підвищити якість управління інформацією та забезпечити впровадження нових технологій у діяльність підприємства. У результаті підвищується конкурентоспроможність підприємства та його здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Таким чином, запропонований план реалізації бізнес-пропозиції створює практичну основу для розвитку партнерських відносин ДП «Українські спеціальні системи». Його впровадження сприятиме диверсифікації партнерської бази, розширенню міжнародного співробітництва, підвищенню ефективності управління та зміцненню фінансово-економічного стану підприємства, що у сукупності забезпечить його стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

3.3 Економічне обґрунтування бізнес-пропозиції та оцінка ефективності її реалізації

Економічне обґрунтування бізнес-пропозиції щодо розвитку партнерських відносин підприємства виступає ключовим етапом оцінювання доцільності її впровадження та визначення очікуваних результатів. У межах даного підрозділу здійснюється аналіз витрат на реалізацію запропонованих заходів, прогнозування економічного ефекту від їх впровадження, а також розрахунок основних показників ефективності, зокрема терміну окупності, рентабельності інвестицій та чистого грошового ефекту. Такий підхід дозволяє комплексно оцінити вплив бізнес-пропозиції на фінансово-економічний стан ДП «Українські спеціальні системи» та визначити перспективи її практичної реалізації у довгостроковому періоді.

Для визначення економічної доцільності впровадження запропонованих заходів необхідно оцінити обсяг витрат, пов'язаних із їх реалізацією та подальшим функціонуванням. Узагальнені дані щодо структури одноразових та щорічних витрат на розвиток партнерських відносин ДП «Українські спеціальні системи» наведено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Витрати на реалізацію бізнес-пропозиції щодо розвитку партнерських відносин ДП «Українські спеціальні системи»

Стаття витрат	Одноразові витрати, тис. грн	Щорічні витрати на підтримку, тис. грн	Зміст витрат на підтримку
Розробка та налаштування CRM-системи	120	40	Технічна підтримка, оновлення, адміністрування
Придбання програмного забезпечення та ліцензій	60	25	Продовження ліцензій, доступ до сервісів
Розробка партнерської стратегії	50	10	Аналітичне оновлення, консультаційні послуги
Навчання персоналу	40	20	Тренінги, підвищення кваліфікації
Маркетинг та комунікації	70	40	Реклама, пошук партнерів, комунікаційна діяльність
Розвиток міжнародного співробітництва	80	30	Участь у програмах, заходи, ділові комунікації
Адміністрування та супровід партнерств	20	30	Координація взаємодії, організаційна підтримка
Разом	440	195	–

Джерело: складено автором

Аналіз витрат на реалізацію бізнес-пропозиції щодо розвитку партнерських відносин ДП «Українські спеціальні системи» свідчить про помірний обсяг інвестицій, необхідних для впровадження запропонованих заходів. Загальна сума одноразових витрат становить 440 тис. грн, що охоплює витрати на розробку партнерської стратегії, впровадження CRM-системи, розвиток міжнародного співробітництва та інші організаційні заходи. Такий рівень витрат відповідає масштабам підприємства та є економічно обґрунтованим з огляду на очікуваний ефект.

Структура витрат свідчить про пріоритетність інвестицій у цифровізацію та розвиток партнерської інфраструктури. Найбільшу частку становлять витрати на

CRM-систему, маркетинг і міжнародне співробітництво, що зумовлено необхідністю автоматизації процесів взаємодії, розширення партнерської бази та інтеграції у міжнародне середовище. Водночас витрати на навчання персоналу та розробку стратегії мають важливе значення для забезпечення ефективної реалізації запропонованих заходів.

Щорічні витрати на підтримку функціонування системи партнерських відносин становлять 195 тис. грн і мають регулярний характер, оскільки пов'язані з технічною підтримкою CRM-системи, оновленням програмного забезпечення, маркетинговою діяльністю та адмініструванням партнерств. Визначення їх рівня здійснюється на основі поточних витрат підприємства на ІТ-обслуговування, комунікації та управління проєктами, а також прогнозованого розширення партнерської діяльності. При цьому такі витрати є економічно обґрунтованими, оскільки забезпечують стабільність функціонування впроваджених рішень та формують основу для отримання додаткового доходу у майбутніх періодах.

Водночас оцінювання джерел фінансування показує, що, незважаючи на наявність нерозподіленого збитку у розмірі близько 3,5 млн грн, підприємство демонструє позитивну динаміку чистого прибутку та грошових потоків, що дозволяє частково фінансувати проєкт за рахунок власних коштів. Покриття щорічних витрат у розмірі 195 тис. грн планується здійснювати за рахунок операційного прибутку, отриманого внаслідок розширення партнерської діяльності. Крім того, можливим є залучення додаткових джерел фінансування, зокрема бюджетних коштів, цільових програм або партнерських інвестицій, що знижує фінансові ризики реалізації проєкту. Таким чином, проведений аналіз підтверджує економічну доцільність інвестування у розвиток партнерських відносин підприємства та реалістичність забезпечення необхідних ресурсів для його впровадження.

Прогноз доходів ДП «Українські спеціальні системи» на 2026-2028 рр. сформовано на основі аналізу динаміки фінансово-економічних показників підприємства за 2023-2025 рр., а також результатів оцінювання ефективності партнерських відносин. Проведений аналіз засвідчив позитивну тенденцію

розвитку підприємства, зокрема зростання чистого доходу, розширення партнерської бази та підвищення результативності діяльності у сфері телекомунікаційних і цифрових послуг. Водночас у процесі прогнозування враховано специфіку діяльності підприємства державного сектору, яка характеризується залежністю від державного фінансування, реалізації цифрових програм та загального стану ринку інформаційно-комунікаційних технологій.

Під час формування прогнозу враховано, що реалізація запропонованої бізнес-пропозиції сприятиме розширенню партнерської бази, активізації співпраці з приватним сектором, розвитку міжнародних зв'язків та впровадженню цифрових інструментів управління партнерськими відносинами. Це створює передумови для поступового зростання доходів підприємства, підвищення ефективності взаємодії з партнерами та покращення фінансових результатів діяльності у довгостроковій перспективі.

У межах дослідження прийнято припущення, що розвиток партнерських відносин забезпечує близько 25 % загального приросту чистого доходу підприємства незалежно від сценарію реалізації проєкту, тоді як відмінності між сценаріями формуються за рахунок зміни темпів приросту доходів, рівня рентабельності діяльності, обсягу витрат на підтримку проєкту та рівня ризику реалізації бізнес-пропозиції. Такий підхід забезпечує логічність і порівнюваність результатів сценарного аналізу та дозволяє уникнути завищення очікуваного економічного ефекту від розвитку партнерських відносин.

З урахуванням рівня економічної невизначеності та можливих змін зовнішнього середовища для оцінювання ефективності реалізації бізнес-пропозиції використано сценарний підхід, який передбачає формування песимістичного, реалістичного та оптимістичного сценаріїв розвитку проєкту. Це дозволяє комплексно оцінити можливі результати реалізації заходів щодо розвитку партнерських відносин та визначити їх вплив на фінансово-економічний стан ДП «Українські спеціальні системи».

Для оцінювання можливих результатів реалізації бізнес-пропозиції щодо розвитку партнерських відносин ДП «Українські спеціальні системи» доцільно

використати сценарний підхід, який дозволяє врахувати різні умови функціонування підприємства та рівень впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на ефективність проєкту. Вихідні параметри песимістичного, реалістичного та оптимістичного сценаріїв реалізації проєкту наведено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Вихідні параметри сценаріїв реалізації проєкту розвитку партнерських відносин ДП «Українські спеціальні системи»

Показник	Песимістичний сценарій	Реалістичний сценарій	Оптимістичний сценарій
Темп приросту чистого доходу у 2026-2028 рр., %	3, 4, 5	6, 7, 8	10, 12, 14
Частка приросту доходу, пов'язана з розвитком партнерств, %	25	25	25
Рентабельність додаткового доходу, %	15	18	22
Щорічні витрати на підтримку проєкту, тис. грн	220	195	180
Ставка дисконтування, %	18	15	12

Джерело: складено автором

Аналіз вихідних параметрів сценаріїв реалізації проєкту розвитку партнерських відносин ДП «Українські спеціальні системи» свідчить про використання комплексного підходу до оцінювання можливих результатів впровадження бізнес-пропозиції. Сформовані сценарії враховують різні умови функціонування підприємства та дозволяють оцінити вплив темпів приросту доходу, рівня рентабельності, витрат на підтримку проєкту та рівня ризику на загальну ефективність реалізації заходів щодо розвитку партнерських відносин.

Песимістичний сценарій передбачає уповільнення розвитку партнерської діяльності, низькі темпи приросту чистого доходу та підвищений рівень ризику реалізації проєкту, що обумовлює використання більш високої ставки дисконтування та збільшення щорічних витрат на підтримку проєкту. Реалістичний сценарій базується на помірних темпах зростання доходів і стабільній реалізації запропонованих заходів, що відповідає поточним можливостям підприємства та загальним тенденціям розвитку сфери телекомунікацій і цифрових послуг. Водночас оптимістичний сценарій відображає умови активного розширення

партнерської бази, підвищення результативності співпраці та ефективного впровадження інноваційних і міжнародних партнерських проєктів.

Використання єдиної частки приросту доходу, пов'язаної з розвитком партнерських відносин, на рівні 25 % забезпечує логічність і порівнюваність результатів сценарного аналізу. Такий підхід дозволяє оцінити вплив саме зміни умов реалізації проєкту, а не зміни методики розрахунку економічного ефекту. Отримані параметри формують основу для подальшого розрахунку прогнозних доходів, грошових потоків та інтегральних показників ефективності реалізації бізнес-пропозиції.

Для оцінювання економічної доцільності реалізації бізнес-пропозиції щодо розвитку партнерських відносин ДП «Українські спеціальні системи» необхідно здійснити прогнозування доходів, прибутку та грошових потоків підприємства у майбутньому періоді. Результати прогнозних розрахунків за реалістичним сценарієм реалізації проєкту наведено у табл. 3.7.

Розрахунок прогнозних показників табл. 3.7 здійснено на основі базового чистого доходу ДП «Українські спеціальні системи» за 2025 р. у розмірі 173273 тис. грн та прогнозних темпів приросту доходу у 2026-2028 рр. Для визначення прогнозного чистого доходу використано формулу:

Таблиця 3.7 – Прогноз доходів і грошових потоків проєкту розвитку партнерських відносин ДП «Українські спеціальні системи» за реалістичним сценарієм

Показник	2026 р.	2027 р.	2028 р.
Базовий чистий дохід для розрахунку, тис. грн	173273	183669	196526
Темп приросту чистого доходу, %	6	7	8
Прогнозний чистий дохід підприємства, тис. грн	183669	196526	212248
Загальний приріст чистого доходу, тис. грн	10396	12857	15722
Частка приросту доходу, пов'язана з розвитком партнерств, %	25	25	25
Додатковий дохід від партнерств, тис. грн	2599	3214	3931
Рентабельність додаткового доходу, %	18	18	18
Додатковий чистий прибуток від партнерств, тис. грн	468	579	708
Щорічні витрати на підтримку проєкту, тис. грн	195	195	195
Чистий грошовий потік (CF), тис. грн	273	384	513

Джерело: складено автором

$$\text{ЧДпрогн} = \text{ЧДбаз} * \left(\frac{1 + \text{Тпр}}{100} \right), \quad (3.1)$$

де

ЧДпрогн – прогнозний чистий дохід;

ЧДбаз – базовий чистий дохід попереднього року;

Тпр – прогнозний темп приросту доходу, %.

Прогнозний чистий дохід на 2026 р. визначено:

$$183669 \text{ (тис. грн)} = 173273 * (1 + 0,06)$$

На 2027 р.:

$$196526 \text{ (тис. грн)} = 183669 * (1 + 0,07)$$

На 2028 р.:

$$212248 \text{ (тис. грн)} = 196526 * (1 + 0,08)$$

Загальний приріст чистого доходу розраховано як різницю між прогнозним та базовим доходом відповідного року:

$$\text{Пдох} = \text{ЧДпрогн} - \text{ЧДбаз}, \quad (3.2)$$

Для 2026 р.:

$$10396 \text{ (тис. грн)} = 183669 - 173273$$

Для 2027 р.:

$$12857 \text{ (тис. грн)} = 196526 - 183669$$

Для 2028 р.:

$$15722 \text{ (тис. грн)} = 212248 - 196526$$

Додатковий дохід від розвитку партнерських відносин визначено як частку загального приросту доходу, пов'язану з реалізацією заходів проєкту:

$$\text{Дпарт} = \frac{\text{Пдох} * 25}{100}, \quad (3.3)$$

де

Дпарт – додатковий дохід від партнерств.

Для 2026 р.:

$$2599 \text{ (тис. грн)} = 10396 * 0,25$$

Для 2027 р.:

$$3214 \text{ (тис. грн)} = 12857 * 0,25$$

Для 2028 р.:

$$3931 \text{ (тис. грн)} = 15722 * 0,25$$

Додатковий чистий прибуток від партнерських відносин розраховано на основі прогнозованої рентабельності додаткового доходу:

$$Пч = \frac{Д_{парт}}{R / 100}, \quad (3.4)$$

де

Пч – додатковий чистий прибуток;

R – рівень рентабельності додаткового доходу, %.

Для 2026 р.:

$$468 \text{ (тис. грн)} = 2599 * 0,18$$

Для 2027 р.:

$$579 \text{ (тис. грн)} = 3214 * 0,18$$

Для 2028 р.:

$$708 \text{ (тис. грн)} = 3931 * 0,18$$

Чистий грошовий потік (CF) визначено як різницю між додатковим чистим прибутком та щорічними витратами на підтримку проекту:

$$CF = Пч - В, \quad (3.5)$$

де

В – щорічні витрати на підтримку проекту.

Для 2026 р.:

$$273 \text{ (тис. грн)} = 468 - 195$$

Для 2027 р.:

$$384 \text{ (тис. грн)} = 579 - 195$$

Для 2028 р.:

$$513 \text{ (тис. грн)} = 708 - 195$$

Аналіз прогнозних показників реалізації проекту розвитку партнерських відносин ДП «Українські спеціальні системи» за реалістичним сценарієм свідчить про поступове зростання фінансово-економічних результатів підприємства у 2026-2028 рр. Очікується збільшення прогнозного чистого доходу підприємства з 183669 тис. грн у 2026 р. до 212248 тис. грн у 2028 р., що обумовлено розширенням партнерської бази, активізацією співпраці з приватним сектором та впровадженням

цифрових інструментів управління партнерськими відносинами. Водночас помірні темпи приросту чистого доходу забезпечують реалістичність прогнозних розрахунків та відповідають сучасним умовам функціонування підприємства державного сектору.

Результати розрахунків підтверджують, що розвиток партнерських відносин формує додатковий економічний ефект для підприємства. Зокрема, додатковий дохід від партнерств зростає з 2599 тис. грн у 2026 р. до 3931 тис. грн у 2028 р., а додатковий чистий прибуток – з 468 тис. грн до 708 тис. грн відповідно. Це свідчить про позитивний вплив реалізації запропонованих заходів на фінансові результати підприємства та підвищення ефективності використання партнерських зв'язків у господарській діяльності.

Аналіз чистого грошового потоку (CF) демонструє поступове зростання фінансової віддачі від реалізації проєкту. Збільшення CF з 273 тис. грн у 2026 р. до 513 тис. грн у 2028 р. свідчить про здатність проєкту генерувати стабільний позитивний фінансовий результат навіть за умов незмінного рівня щорічних витрат на підтримку проєкту. Отримані результати підтверджують економічну доцільність реалізації бізнес-пропозиції щодо розвитку партнерських відносин ДП «Українські спеціальні системи» та формують основу для подальшого розрахунку інтегральних показників ефективності проєкту.

Для оцінювання економічної ефективності реалізації бізнес-пропозиції щодо розвитку партнерських відносин ДП «Українські спеціальні системи» необхідно визначити прогнозні грошові потоки проєкту за різними сценаріями його реалізації. Результати розрахунку чистих та дисконтованих грошових потоків за песимістичним, реалістичним та оптимістичним сценаріями наведено у табл. 3.8.

Розрахунок прогнозних грошових потоків проєкту здійснено на основі прогнозного приросту чистого доходу підприємства, частки доходу, пов'язаної з розвитком партнерських відносин, рівня рентабельності додаткового доходу та щорічних витрат на підтримку проєкту. Для оцінювання поточної вартості майбутніх грошових надходжень використано метод дисконтування, що дозволяє

врахувати фактор часу, рівень ризику реалізації проєкту та альтернативну вартість капіталу.

Таблиця 3.8 – Розрахунок грошових потоків проєкту за сценаріями реалізації

Сценарій	Рік	Приріст доходу, тис. грн	Додатковий дохід від партнерств, тис. грн	Додатковий чистий прибуток, тис. грн	Щорічні витрати, тис. грн	CF, тис. грн	Дисконт-фактор	Дисконтований CF, тис. грн
Песимістичний	2026	5198	1300	195	220	-25	0,85	-21
	2027	7139	1785	268	220	48	0,72	35
	2028	9281	2320	348	220	128	0,61	78
Разом	–	21618	5405	811	660	151	–	92
Реалістичний	2026	10396	2599	468	195	273	0,87	238
	2027	12857	3214	579	195	384	0,76	292
	2028	15722	3931	708	195	513	0,66	339
Разом	–	38975	9744	1755	585	1170	–	869
Оптимістичний	2026	17327	4332	953	180	773	0,89	688
	2027	22872	5718	1258	180	1078	0,80	862
	2028	29886	7472	1644	180	1464	0,71	1039
Разом	–	70085	17522	3855	540	3315	–	2589

Джерело: складено автором

Формули розрахунку:

Приріст доходу:

$$\text{ЧДприр} = \text{ЧДбаз} * \text{Тпр} / 100$$

Додатковий дохід від партнерств:

$$\text{Дпарт} = \text{ЧДприр} * 25 / 100$$

Додатковий чистий прибуток:

$$\text{Пч} = \text{Дпарт} * \text{R} / 100$$

Чистий грошовий потік:

$$\text{CF} = \text{Пч} - \text{В}$$

Дисконтований CF:

$$DCF = CF * \text{дисконт-фактор}$$

Песимістичний сценарій

2026 р.:

$$\text{Приріст доходу} = 173273 * 0,03 = 5198 \text{ (тис. грн)}$$

$$\text{Додатковий дохід} = 5198 * 0,25 = 1300 \text{ (тис. грн)}$$

$$\text{Додатковий прибуток} = 1300 * 0,15 = 195 \text{ (тис. грн)}$$

$$CF = 195 - 220 = -25 \text{ (тис. грн)}$$

$$DCF = -25 * 0,85 = -21 \text{ (тис. грн)}$$

2027 р.:

$$\text{Приріст доходу} = 178471 * 0,04 = 7139 \text{ (тис. грн)}$$

$$\text{Додатковий дохід} = 7139 * 0,25 = 1785 \text{ (тис. грн)}$$

$$\text{Додатковий прибуток} = 1785 * 0,15 = 268 \text{ (тис. грн)}$$

$$CF = 268 - 220 = 48 \text{ (тис. грн)}$$

$$DCF = 48 * 0,72 = 35 \text{ (тис. грн)}$$

2028 р.:

$$\text{Приріст доходу} = 185610 * 0,05 = 9281 \text{ (тис. грн)}$$

$$\text{Додатковий дохід} = 9281 * 0,25 = 2320 \text{ (тис. грн)}$$

$$\text{Додатковий прибуток} = 2320 * 0,15 = 348 \text{ (тис. грн)}$$

$$CF = 348 - 220 = 128 \text{ (тис. грн)}$$

$$DCF = 128 * 0,61 = 78 \text{ (тис. грн)}$$

Реалістичний сценарій

2026 р.:

$$\text{Приріст доходу} = 173273 * 0,06 = 10396 \text{ (тис. грн)}$$

$$\text{Додатковий дохід} = 10396 * 0,25 = 2599 \text{ (тис. грн)}$$

$$\text{Додатковий прибуток} = 2599 * 0,18 = 468 \text{ (тис. грн)}$$

$$CF = 468 - 195 = 273 \text{ (тис. грн)}$$

$$DCF = 273 * 0,87 = 238 \text{ (тис. грн)}$$

2027 р.:

$$\text{Приріст доходу} = 183669 * 0,07 = 12857 \text{ (тис. грн)}$$

Додатковий дохід = $12857 * 0,25 = 3214$ (тис. грн)

Додатковий прибуток = $3214 * 0,18 = 579$ (тис. грн)

CF = $579 - 195 = 384$ (тис. грн)

DCF = $384 * 0,76 = 292$ (тис. грн)

2028 р.:

Приріст доходу = $196526 * 0,08 = 15722$ (тис. грн)

Додатковий дохід = $15722 * 0,25 = 3931$ (тис. грн)

Додатковий прибуток = $3931 * 0,18 = 708$ (тис. грн)

CF = $708 - 195 = 513$ (тис. грн)

DCF = $513 * 0,66 = 339$ (тис. грн)

Оптимістичний сценарій

2026 р.:

Приріст доходу = $173273 * 0,10 = 17327$ (тис. грн)

Додатковий дохід = $17327 * 0,25 = 4332$ (тис. грн)

Додатковий прибуток = $4332 * 0,22 = 953$ (тис. грн)

CF = $953 - 180 = 773$ (тис. грн)

DCF = $773 * 0,89 = 688$ (тис. грн)

2027 р.:

Приріст доходу = $190600 * 0,12 = 22872$ (тис. грн)

Додатковий дохід = $22872 * 0,25 = 5718$ (тис. грн)

Додатковий прибуток = $5718 * 0,22 = 1258$ (тис. грн)

CF = $1258 - 180 = 1078$ (тис. грн.)

DCF = $1078 * 0,80 = 862$ (тис. грн.)

2028 р.:

Приріст доходу = $213472 * 0,14 = 29886$ (тис. грн)

Додатковий дохід = $29886 * 0,25 = 7472$ (тис. грн)

Додатковий прибуток = $7472 * 0,22 = 1644$ (тис. грн)

CF = $1644 - 180 = 1464$ (тис. грн)

DCF = $1464 * 0,71 = 1039$ (тис. грн)

Аналіз прогнозних грошових потоків проєкту розвитку партнерських відносин ДП «Українські спеціальні системи» свідчить про суттєву залежність ефективності реалізації бізнес-пропозиції від темпів приросту доходу, рівня рентабельності діяльності та умов функціонування підприємства. Песимістичний сценарій характеризується низькими темпами приросту доходів і підвищеним рівнем витрат, що обумовлює формування незначних або від'ємних чистих грошових потоків у перші роки реалізації проєкту. Це свідчить про високий рівень чутливості проєкту до несприятливих змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Реалістичний сценарій демонструє поступове зростання чистого грошового потоку підприємства у 2026-2028 рр. Збільшення CF з 273 тис. грн у 2026 р. до 513 тис. грн у 2028 р. підтверджує здатність проєкту забезпечувати стабільний позитивний фінансовий результат за умов помірного розвитку партнерської діяльності та ефективного управління витратами. Водночас позитивна динаміка дисконтованих грошових потоків свідчить про економічну доцільність реалізації бізнес-пропозиції та формує основу для подальшого розрахунку інтегральних показників ефективності проєкту.

Оптимістичний сценарій характеризується найвищими показниками приросту доходів, рентабельності та грошових потоків, що забезпечує суттєве зростання фінансової віддачі від реалізації проєкту. Зокрема, дисконтований грошовий потік у межах цього сценарію зростає з 688 тис. грн у 2026 р. до 1039 тис. грн у 2028 р., що свідчить про високий потенціал розвитку партнерських відносин підприємства. Отримані результати підтверджують, що ефективне впровадження заходів щодо розвитку партнерств може забезпечити суттєве підвищення фінансово-економічних результатів діяльності ДП «Українські спеціальні системи» у довгостроковій перспективі.

Розрахунок інтегральних показників ефективності проєкту здійснюється на основі початкових інвестицій у розмірі 440 тис. грн та суми дисконтованих грошових потоків за кожним сценарієм.

NPV визначається як різниця між сумою дисконтованих грошових потоків та початковими інвестиціями:

$$NPV = \sum DCF - I_0$$

Для песимістичного сценарію:

$$NPV = 92 - 440 = -348 \text{ (тис. грн)}$$

Для реалістичного сценарію:

$$NPV = 869 - 440 = 429 \text{ (тис. грн)}$$

Для оптимістичного сценарію:

$$NPV = 2589 - 440 = 2149 \text{ (тис. грн)}$$

Індекс прибутковості інвестицій PI розраховується як відношення суми дисконтованих грошових потоків до початкових інвестицій:

$$PI = \sum DCF / I_0$$

Для песимістичного сценарію:

$$PI = 92 / 440 = 0,21$$

Для реалістичного сценарію:

$$PI = 869 / 440 = 1,98$$

Для оптимістичного сценарію:

$$PI = 2589 / 440 = 5,88$$

Рентабельність інвестицій ROI визначається як відношення чистого приведенного доходу до початкових інвестицій:

$$ROI = NPV / I_0 * 100$$

Для песимістичного сценарію:

$$ROI = -348 / 440 * 100 = -79,1 \%$$

Для реалістичного сценарію:

$$ROI = 429 / 440 * 100 = 97,5 \%$$

Для оптимістичного сценарію:

$$ROI = 2149 / 440 * 100 = 488,4 \%$$

Термін окупності проєкту PBP визначається на основі накопичення дисконтованих грошових потоків до моменту покриття початкових інвестицій. У

песимістичному сценарії сума дисконтованих грошових потоків становить лише 92 тис. грн, що менше за обсяг початкових інвестицій, тому проєкт не окупається.

У реалістичному сценарії після першого року реалізації проєкту накопичений дисконтований CF становить 238 тис. грн. Непокрита частина інвестицій становить:

$$440 - 238 = 202 \text{ (тис. грн)}$$

У другому році дисконтований CF становить 292 тис. грн, тому термін окупності визначається так:

$$PBP = 1 + 202 / 292 = 1,69 \text{ року}$$

В оптимістичному сценарії дисконтований CF першого року становить 688 тис. грн, що перевищує початкові інвестиції. Тому термін окупності становить:

$$PBP = 440 / 688 = 0,64 \text{ року}$$

Отримані розрахунки підтверджують, що у песимістичному сценарії проєкт є економічно недоцільним, оскільки має від'ємний NPV та не забезпечує окупності. У реалістичному та оптимістичному сценаріях проєкт демонструє позитивні показники ефективності, що підтверджує доцільність реалізації бізнес-пропозиції за умови ефективного управління партнерськими відносинами.

Узагальнені результати розрахунку інтегральних показників ефективності реалізації проєкту розвитку партнерських відносин ДП «Українські спеціальні системи» за песимістичним, реалістичним та оптимістичним сценаріями наведено у табл. 3.9. Отримані показники дозволяють комплексно оцінити економічну доцільність реалізації бізнес-пропозиції та визначити рівень її фінансової ефективності залежно від умов реалізації проєкту.

Таблиця 3.9 – Оцінка ефективності реалізації проєкту розвитку партнерських відносин ДП «Українські спеціальні системи» за сценаріями

Показник	Песимістичний сценарій	Реалістичний сценарій	Оптимістичний сценарій
1	2	3	4
Початкові інвестиції, тис. грн	440	440	440
Сума дисконтованих CF, тис. грн	92	869	2589
NPV, тис. грн	-348	429	2149

Продовження таблиці 3.9

1	2	3	4
PI	0,21	1,98	5,88
ROI, %	-79,1	97,5	488,4
PBP, років	Не окупається	1,69	0,64
Загальна оцінка ефективності	Недоцільний	Економічно доцільний	Високоєфективний

Джерело: складено автором

Аналіз інтегральних показників ефективності реалізації проєкту розвитку партнерських відносин ДП «Українські спеціальні системи» свідчить про суттєву залежність результативності бізнес-пропозиції від умов реалізації проєкту та темпів розвитку партнерської діяльності. Песимістичний сценарій характеризується від'ємним значенням чистого приведенного доходу ($NPV = -348$ тис. грн), індексом прибутковості нижче одиниці ($PI = 0,21$) та відсутністю окупності проєкту, що свідчить про економічну недоцільність реалізації проєкту за несприятливих умов функціонування підприємства та низьких темпів приросту доходів.

Реалістичний сценарій демонструє позитивні результати реалізації бізнес-пропозиції та підтверджує економічну доцільність впровадження заходів щодо розвитку партнерських відносин. Значення NPV на рівні 429 тис. грн, $PI = 1,98$ та $ROI = 97,5\%$ свідчать про перевищення дисконтованих грошових надходжень над початковими інвестиціями та достатній рівень фінансової віддачі проєкту. Дисконтований термін окупності на рівні 1,69 року підтверджує можливість повернення вкладених коштів у відносно короткий період, що є позитивним фактором для реалізації бізнес-пропозиції в сучасних умовах функціонування підприємства.

Оптимістичний сценарій характеризується найвищими показниками економічної ефективності та підтверджує значний потенціал розвитку партнерських відносин підприємства. Зокрема, значення NPV у розмірі 2149 тис. грн, $PI = 5,88$ та $ROI = 488,4\%$ свідчать про високий рівень прибутковості проєкту та суттєве перевищення економічного ефекту над вкладеними ресурсами. Водночас найбільш обґрунтованим для практичного використання доцільно вважати

реалістичний сценарій, оскільки він базується на помірних темпах зростання доходів, реальних можливостях підприємства та враховує наявні ризики реалізації проєкту розвитку партнерських відносин.

Узагальнюючи результати економічного обґрунтування бізнес-пропозиції, можна зробити висновок, що запропонований проєкт розвитку партнерських відносин ДП «Українські спеціальні системи» є економічно доцільним за умов реалістичного та оптимістичного сценаріїв реалізації. Початкові інвестиції у розмірі 440 тис. грн та щорічні витрати на підтримку проєкту є помірними порівняно з очікуваним економічним ефектом, а впровадження партнерської стратегії, CRM-системи, розширення партнерської бази та розвиток міжнародної співпраці створюють передумови для зростання доходів і покращення фінансових результатів підприємства. За реалістичним сценарієм проєкт забезпечує позитивне значення NPV у розмірі 429 тис. грн, індекс прибутковості 1,98, ROI 97,5 % та термін окупності 1,69 року, що підтверджує доцільність його практичної реалізації. Водночас песимістичний сценарій демонструє наявність ризиків і необхідність постійного контролю витрат, темпів приросту доходу та результативності партнерської взаємодії. Отже, реалізація бізнес-пропозиції сприятиме підвищенню ефективності управління партнерськими відносинами, зміцненню фінансово-економічного стану підприємства та формуванню передумов для його стійкого розвитку у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Узагальнення результатів проведеного дослідження дозволяє сформулювати основні висновки щодо розвитку партнерських відносин підприємства та обґрунтування відповідних управлінських рішень. Отримані результати відображають досягнення поставленої мети та виконання визначених завдань дослідження.

1. У процесі дослідження встановлено, що партнерські відносини є складною багатовимірною економічною категорією, яка охоплює систему взаємодії між суб'єктами господарювання на засадах взаємовигідності, довіри та узгодження інтересів. Вони реалізуються у різних формах і видах, зокрема виробничих, фінансових, інноваційних, маркетингових та логістичних, що дозволяє підприємствам адаптуватися до змін ринкового середовища та ефективно використовувати наявні ресурси.

Визначено, що партнерські відносини відіграють ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства, підвищенні ефективності його діяльності та досягненні стратегічних цілей. Їх розвиток сприяє формуванню синергетичного ефекту, зниженню ризиків та розширенню ринкових можливостей, що є особливо важливим у сучасних умовах економічної нестабільності.

2. Дослідження показало, що оцінювання партнерських відносин потребує застосування комплексного методичного інструментарію, який включає системний, процесний, функціональний, ресурсний, поведінковий та інтеграційний підходи. Кожен із них дозволяє розкрити окремі аспекти взаємодії підприємства з партнерами та забезпечує формування об'єктивної оцінки їх ефективності.

Встановлено, що найбільш доцільним є використання інтегрованого підходу, який поєднує кількісні та якісні показники, зокрема економічні, організаційні, інноваційні, соціальні та ризикові. Такий підхід забезпечує всебічний аналіз партнерських відносин і сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень щодо їх розвитку.

3. У результаті дослідження визначено, що розвиток партнерських відносин здійснюється за низкою ключових напрямів, серед яких стратегічний, інноваційний, маркетинговий, фінансовий, організаційний та соціальний. Кожен із цих напрямів спрямований на підвищення ефективності взаємодії та створення умов для досягнення довгострокових цілей підприємства.

Також встановлено, що ефективність розвитку партнерства значною мірою залежить від вибору форм співпраці та інструментів їх реалізації. Використання сучасних цифрових платформ, фінансових механізмів, комунікаційних та маркетингових інструментів сприяє підвищенню результативності партнерських відносин і забезпечує їх адаптацію до умов цифрової економіки.

4. У процесі аналізу встановлено, що ДП «Українські спеціальні системи» є державним підприємством, яке функціонує у сфері телекомунікацій, кібербезпеки та захисту інформації, що має стратегічне значення для держави. Основні напрями діяльності підприємства охоплюють надання послуг конфіденційного зв'язку, електронних довірчих послуг, ІТ-розробок та інжинірингу, що забезпечує його багатопрофільний характер. Підприємство створене у 2003 р., функціонує у державній формі власності та здійснює діяльність за КВЕД 61.10 «Діяльність у сфері проводового електрозв'язку».

Визначено, що підприємство має значний ресурсний та інноваційний потенціал, проте його діяльність характеризується певною залежністю від державного фінансування та специфікою виконання державних функцій. У 2023-2025 рр. спостерігалось зростання чистого доходу підприємства на 66,5 %, а чистого прибутку – на 236,3 %, що свідчить про позитивну динаміку результатів діяльності та наявність потенціалу для подальшого розвитку. Це обумовлює необхідність підвищення ефективності управління та розвитку партнерських відносин для забезпечення більшої гнучкості та стійкості.

5. Проведений аналіз свідчить про загалом стабільний фінансово-економічний стан підприємства, що характеризується позитивною динамікою доходів і наявністю ресурсного потенціалу для розвитку. Водночас структура фінансування залишається залежною від державного сектору, що обмежує

можливості диверсифікації джерел доходів і знижує фінансову гнучкість. За результатами аналізу встановлено, що підприємство має нерозподілений збиток близько 3,5 млн грн, однак демонструє позитивну динаміку чистого прибутку та грошових потоків, що формує передумови для реалізації інвестиційних та партнерських проєктів.

Виявлено, що підвищення результативності діяльності підприємства можливе за рахунок оптимізації витрат, розширення спектра послуг та активізації співпраці з новими партнерами. Це дозволить зміцнити фінансову стійкість і підвищити ефективність використання ресурсів. Водночас розширення партнерської взаємодії з приватним сектором та міжнародними організаціями сприятиме зниженню залежності від державного фінансування та формуванню додаткових джерел доходів.

6. У результаті проведеного оцінювання встановлено, що партнерські відносини ДП «Українські спеціальні системи» мають системні обмеження, зокрема недостатній рівень диверсифікації партнерської бази та високу залежність від державного сектору. За результатами діагностики визначено, що кількість активних партнерів підприємства становить 15, при цьому переважають державні установи та організації, що обмежує гнучкість партнерської системи та підвищує чутливість до змін бюджетної політики. Така структура партнерства формує ризики нестабільності фінансування та обмежує можливості швидкого реагування на зміни ринкового середовища.

Водночас визначено наявність значного потенціалу розвитку партнерських відносин за рахунок розширення співпраці з приватним сектором, міжнародними організаціями та інноваційними компаніями. Реалізація цих напрямів, зокрема через цифровізацію взаємодії та впровадження CRM-рішень, дозволяє збільшити кількість партнерів до 22, тобто на 46,7 %, а також забезпечити приріст клієнтської бази на 8-12 %. Це сприятиме підвищенню ефективності партнерства, зменшенню ризиків залежності та забезпеченню більш стійкого розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

7. Обґрунтовано необхідність розвитку партнерських відносин як ключового чинника забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах сучасних викликів. Виявлені проблеми, зокрема бюрократичні бар'єри, фінансова залежність і недостатній рівень інноваційної взаємодії, зумовлюють потребу у вдосконаленні партнерської політики. Водночас результати проведеного аналізу свідчать про наявність значного потенціалу для розвитку партнерств у сфері цифрових технологій, інформаційної безпеки та міжнародного співробітництва. Визначено перспективні напрями розвитку, серед яких диверсифікація партнерів, цифровізація взаємодії, розвиток міжнародного співробітництва та інноваційних партнерств. Їх реалізація сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства та його адаптації до змін зовнішнього середовища. Зокрема, впровадження CRM-системи, розвиток цифрових платформ взаємодії та активізація міжнародних партнерств дозволять підвищити прозорість управління та покращити координацію взаємодії з партнерами.

8. У межах дослідження розроблено комплексну бізнес-пропозицію, що включає впровадження партнерської стратегії, CRM-системи, розширення партнерської бази, розвиток міжнародної співпраці та інноваційних партнерств. Запропоновані заходи мають системний характер і спрямовані на підвищення ефективності взаємодії з партнерами. Загальний обсяг одноразових витрат на реалізацію проекту становить 440 тис. грн, тоді як щорічні витрати на підтримку функціонування системи партнерських відносин складають 195 тис. грн. Встановлено, що реалізація бізнес-пропозиції дозволить оптимізувати управління партнерськими відносинами, підвищити прозорість процесів, скоротити витрати часу та розширити можливості розвитку підприємства. Очікується, що внаслідок реалізації заходів прогностичний чистий дохід підприємства у 2028 р. зросте до 212248 тис. грн, а додатковий чистий прибуток від розвитку партнерств становитиме 786 тис. грн. Це створює основу для зміцнення ринкових позицій підприємства та забезпечення його довгострокового розвитку.

9. Проведене економічне обґрунтування бізнес-пропозиції здійснено з використанням сценарного підходу та методики оцінювання інвестиційного

проєкту з горизонтом планування 3 роки. У розрахунках враховано початкові інвестиції у розмірі 440 тис. грн, щорічні витрати на підтримку проєкту, прогнозні грошові потоки та їх дисконтування. За реалістичним сценарієм проєкт характеризується позитивним значенням NPV у розмірі 429 тис. грн, індексом прибутковості $PI = 1,98$, рентабельністю інвестицій $ROI = 97,5 \%$ та дисконтованим терміном окупності 1,69 року, що підтверджує економічну доцільність його реалізації.

Очікувані результати реалізації бізнес-пропозиції полягають у зростанні чистого доходу, формуванні додаткового грошового потоку, підвищенні ефективності управління партнерськими відносинами та диверсифікації джерел доходів підприємства. За реалістичним сценарієм чистий грошовий потік проєкту зростає з 273 тис. грн у 2026 р. до 513 тис. грн у 2028 р., що свідчить про поступове підвищення фінансової віддачі від реалізації запропонованих заходів. Водночас песимістичний сценарій підтверджує наявність ризиків і необхідність контролю витрат, темпів приросту доходів та результативності партнерської взаємодії. У довгостроковій перспективі реалізація проєкту сприятиме зміцненню фінансово-економічного стану, підвищенню конкурентоспроможності та забезпеченню сталого розвитку ДП «Українські спеціальні системи».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрющенко Т. Ю. Наслідки, що виникають у результаті прийняття рішень про встановлення партнерських відносин. *Modern problems of science, education and society: Proceedings of the VII International scientific and practical conference (11–13 September 2023, Kyiv, Ukraine)*. Kyiv: Sci-conf.com.ua, 2023. С. 136–138.
2. Ананьєва Ю. Вплив глобалізації на фінансову стабільність підприємств та стратегії її забезпечення. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2828/2750> (дата звернення: 15.04.2026 р.)
3. Багорка М. О., Якубенко Ю. Л. Маркетинг відносин – невід’ємний чинник покращення ефективності ведення бізнесу. *Ефективна економіка*. 2024. № 5. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/server/api/core/bitstreams/a62747f0-8e7a-4652-ac0a-d93454fa7473/content> (дата звернення: 15.04.2026 р.)
4. Благун І. С., Кукурудз Р. С. Аналіз моделей партнерських відносин між підприємствами. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 3 (50). С. 445–451.
5. Близнюкова О. М., Мельничук І. Я., Мамчур І. В. Психологічні закономірності розвитку партнерських взаємовідносин і командоутворення у бізнесі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: психологія*. 2022. № 3. С.80-84.
6. Бондаренко В., Мостенська Т., Рябчик А. Маркетинг партнерських відносин у розвитку бізнес-взаємодій в Україні: виклики та можливості. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. С. 1-6.
7. Бояринова К. О., Гавриш Ю. О. Партнерство як інструмент забезпечення конкурентоспроможності в системі економічних відносин підприємств. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: тези доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції (22 квітня 2021 р., м. Київ)*. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Видавництво «Політехніка», 2021. С. 40-41.

8. Васильчак С. В., Гуртовий С. О. Основні напрями взаємодії та налагодження взаємовідносин торгових підприємств із стейкхолдерами у контексті стратегії їх діяльності. *Трансформаційна економіка*. 2025. № 4 (13). С. 21–25.
9. Данилюк М. О., Крихівська Н. О., Данилюк-Черних І. М. Стратегічне партнерство суб'єктів господарювання з позицій поведінкової економіки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. Вип. 29. С. 41–46.
10. ДП «Українські спеціальні системи». Про підприємство. URL: <https://uss.gov.ua/pro-pidpryyemstvo/> (дата звернення: 15.04.2026 р.)
11. Дуденко О. О., Язвінська Н. В. Формування програми партнерського маркетингу для підприємства. *B2B Marketing: збірник наукових праць XVII Міжнародної науково-практичної конференції*. 2023. С. 96–97.
12. Залуцька Х. Я. Формування організаційно-економічної платформи взаємодії підприємства із стейкхолдерами. *Актуальні питання економічних наук*. 2026. № 19.
13. Кокорева О. В., Сафонова Є. Д. Роль корпоративної соціальної відповідальності у побудові партнерських відносин бізнесу. *Міжгалузеві бізнес-інтеграції у сфері виробництва товарів і послуг: збірник матеріалів III Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції*. Хмельницький, 2025. С. 33–37.
14. Колесник В. Д. Стратегічне партнерство у бізнесі. *Економіка і менеджмент 2023: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку: матеріали наукової конференції*. 2023. С. 96–98. URL: https://www.confcontact.com/2023-ekonomika-i-menedzhment/10_Kolesnyk.pdf (дата звернення: 15.04.2026 р.)
15. Козлова І. М., Велика О. Ю., Козлов Н. В. Особливості стратегічного розвитку підприємств в умовах воєнного стану. *Бізнес Інформ*. 2023. № 5. С. 134–140.
16. Куваєва Т. В. Критеріальна модель оцінювання результативності партнерських відносин промислового підприємства. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2020. № 1. С. 177–186.

17. Кукурудз Р. Особливості партнерства у відносинах між підприємствами. *Успіхи і досягнення у науці. Серія: Управління та адміністрування*. 2024. № 2 (2). С. 218–231.
18. Лящук К. П. Особливості формування механізму управління соціальною взаємодією торговельних підприємств із стейкхолдерами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 5. Том 1. С. 287–293.
19. Овчиннікова В. О., Дьяков М. І. Формування механізму взаємодії підприємства зі стейкхолдерами. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 90. С. 274–281.
20. Попко О. В., Сліпецький О. Є. Розвиток партнерських відносин у закупівельній діяльності підприємств. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2025. № 1 (13). С. 228–236.
21. Райко Д. В. Формування партнерських і споживчих взаємовідносин підприємства в умовах цифрової трансформації бізнес-процесів. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2026. Вип. 48. С. 209–218.
22. Фісуненко П. А., Легостаєв І. М. Моделі взаємодії зі стейкхолдерами в управлінні девелоперськими проектами. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2023. Т. 34 (73). № 2. С. 60–65.
23. Шилов П. Сутність та види партнерських відносин підприємства. *Актуальні питання права та соціально-економічних відносин: збірник наукових статей*. Кропивницький, 2023. С. 338–341. URL: <https://vmurol.kr.ua/wp-content/uploads/2023/12/%D0%B7%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA-%D0%B2%D0%B8%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BE.pdf#page=340> (дата звернення: 15.04.2026 р.)
24. Шуть О. Ю., Світлична К. С. Підходи до оцінювання партнерських відносин в умовах підвищення конкурентоспроможності компаній. *Economic Synergy*. 2021. Вип. 2. С. 32–43.

25. Якимчук О. Ф., Постельжук О. П. Реалізація партнерських відносин бізнесу і влади у контексті забезпечення сталого розвитку: методологічні підходи. *Інтернаука*. 2024. № 7 (87). Т. 1. С. 140–146.
26. Clarity Project. ДП «Українські спеціальні системи»: фінансова звітність за 2023 рік. URL: <https://clarity-project.info/edr/32348248/company-finances?year=2023&mode=yearly> (дата звернення: 15.04.2026 р.)
27. Clarity Project. ДП «Українські спеціальні системи»: фінансова звітність за 2024 рік. URL: <https://clarity-project.info/edr/32348248/company-finances?year=2024&mode=yearly> (дата звернення: 15.04.2026 р.)
28. Clarity Project. ДП «Українські спеціальні системи»: фінансова звітність за 2025 рік. URL: <https://clarity-project.info/edr/32348248/company-finances?year=2025&mode=yearly> (дата звернення: 15.04.2026 р.)
29. Opendatabot. ДП «Українські спеціальні системи»: реєстраційні дані. URL: <https://opendatabot.ua/c/32348248> (дата звернення: 15.04.2026 р.)
30. YouControl. ДП «Українські спеціальні системи»: досьє компанії. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/32348248/ (дата звернення: 15.04.2026 р.)

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність ДП «Українські спеціальні системи» за 2024 р.

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство
Територія
Організаційно-правова форма господарювання
Вид економічної діяльності
Середня кількість працівників
Адреса, телефон
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДР
за КОТДП
за КОПФГ
за КВЕД
2024
12
23
12
12
12
2263181

КОДИ

ДОКУМЕНТ ПІДПИСАНО

UA80000000001078669

140

61.10

В

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2024 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	265 599	299 801
первісна вартість	1001	318 193	381 959
накопичена амортизація	1002	52 594	82 158
Незавершені капітальні інвестиції	1005	15 302	32 646
Основні засоби	1010	373 376	323 429
первісна вартість	1011	647 046	625 182
знос	1012	273 670	301 753
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Заборгованість за внесками до статутного капіталу інших підприємств	1036	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	654 277	655 876
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	4 213	7 947
виробничі запаси	1101	807	1 003
незавершене виробництво	1102	-	-
готова продукція	1103	-	-
товари	1104	3 406	6 944
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 417	3 400
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	501	5 922
з бюджетом	1135	-	53
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-

Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	176	67
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	20 372	23 738
готівка	1166	-	-
рахунки в банках	1167	20 372	23 738
Витрати майбутніх періодів	1170	1 074	1 707
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-

резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	2 848	46
Усього за розділом II	1195	30 601	42 880
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	684 878	698 756

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
I	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	27 500	27 500
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	57 440	56 694
Додатковий капітал	1410	23 861	65 362
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(4 230)	(3 347)
Неоплачений капітал	1425	(470)	(470)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	104 101	145 739
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	12 510	12 353
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контакти	1535	-	-

Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	12 510	12 353
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	3 554	4 031
розрахунками з бюджетом	1620	2 955	3 571
у тому числі з податку на прибуток	1621	109	4
розрахунками зі страхування	1625	-	671
розрахунками з оплати праці	1630	143	-
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	1 046	1 469
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	12 632	19 768
Доходи майбутніх періодів	1665	547 932	510 396
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	5	758
Усього за розділом III	1695	568 267	540 664
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	684 878	698 756

Керівник

Головний бухгалтер

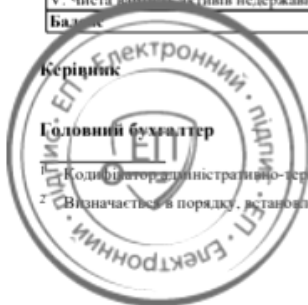
Дмитриченко
Михайло
Віталійович
Галка
Наталія
Миколаївна

Дмитриченко Михайло Віталійович

Галка Наталія Миколаївна

п. Головні територіально-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.



Підприємство

Державне підприємство "Українські спеціальні системи"

Дата (рік, місяць, число)

2025 01 01

за ЄДРПОУ

32348248

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за

Рік 2024

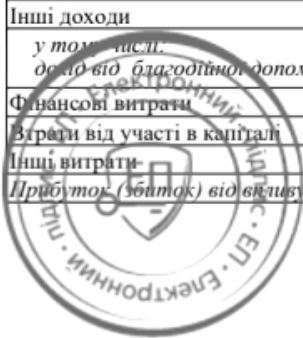
р.

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Форма № 2 Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
I	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	139 459	104 092
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестрахування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(102 113)	(80 214)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	37 346	23 878
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	36 974	41 045
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(45 810)	(33 696)
Витрати на збут	2150	(-)	(-)
Інші операційні витрати	2180	(85 006)	(78 472)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	-	-
збиток	2195	(56 496)	(47 245)
Повіт від участі в капіталі	2200	-	-



Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	78 976	49 847
у тому числі: доход від благодійної допомоги	2241	-	-
Фінансові витрати	2250	(-)	(-)
Витрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(17 994)	(-)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	4 486	2 602
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(983)	(635)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	3 503	1 967
збиток	2355	(-)	(-)

Додаток Б

Фінансова звітність ДП «Українські спеціальні системи» за 2025 р.

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство
Територія
Організаційно-правова форма господарювання
Вид економічної діяльності
Середня кількість працівників
Адреса, телефон
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

Державне підприємство "Українські спеціальні системи"

Київ

Державне підприємство

Діяльність у сфері провідного електрозв'язку

2

109

вулиця Юрія Іллєнка, буд. 83Б, м. Київ, 04119, Україна

2263181

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

Дата (рік, місяць, день)
за ЄДР
за КОПФГ
за КВЕД

2025

12

31

1

140

61.10

КОДИ

ДП

140

61.10

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2025 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	299 801	301 580
первісна вартість	1001	381 959	423 240
накопичена амортизація	1002	82 158	121 660
Незавершені капітальні інвестиції	1005	32 646	12 910
Основні засоби	1010	323 429	357 153
первісна вартість	1011	625 182	840 378
знос	1012	301 753	483 225
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Заборгованість за внесками до статутного капіталу інших підприємств	1036	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	655 876	671 643
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	7 947	4 568
виробничі запаси	1101	1 003	1 074
незавершене виробництво	1102	-	-
готова продукція	1103	-	-
товари	1104	6 944	3 494
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3 400	3 381
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	5 922	363
з бюджетом	1135	53	53
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-

резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	46	271
Усього за розділом II	1195	42 880	56 526
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	698 756	728 169

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
I	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	27 500	27 500
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	56 694	99 705
Додатковий капітал	1410	65 362	95 623
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(3 416)	(3 462)
Неоплачений капітал	1425	(470)	(470)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	145 670	218 896
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	12 353	21 430
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	12 353	21 430
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	4 100	3 802
розрахунками з бюджетом	1620	3 571	5 240
у тому числі з податку на прибуток	1621	4	124
розрахунками зі страхування	1625	671	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	427
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	1 469	2 365
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	19 768	34 274
Доходи майбутніх періодів	1665	510 396	441 272
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	758	463
Усього за розділом III	1695	540 733	487 843
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	698 756	728 169



Куницький
Олександр
Сергійович
Галка
Наталія
Миколаївна

Куницький Олександр Сергійович

Галка Наталія Миколаївна

Кодифікований статистично-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Підприємство	Державне підприємство "Українські спеціальні системи"	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ		
			2026	01	01
			32348248		
(найменування)		за ЄДРПОУ			
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)					
за		Рік 2025	р.		
Форма № 2			Код за ДКУД	1801003	

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	173 273	139 459
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестрахування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(119 691)	(102 113)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	53 582	37 346
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	22 119	36 974
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(56 900)	(45 810)
Витрати на збут	2150	(-)	(-)
Інші операційні витрати	2180	(82 030)	(85 006)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	-	-
збиток	2195	(63 229)	(56 496)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-

Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	103 310	78 976
у тому числі: доходи від благодійної допомоги	2241	-	-
Фінансові витрати	2250	(-)	(-)
Витрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(31 790)	(17 994)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

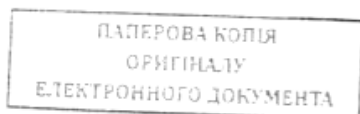


Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	8 291	4 486
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(1 675)	(983)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	6 616	3 503
збиток	2355	(-)	(-)

ДОДАТОК В

Наказ про реорганізацію ДП «Українські спеціальні системи»



АДМІНІСТРАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ СПЕЦІАЛЬНОГО ЗВ'ЯЗКУ
ТА ЗАХИСТУ ІНФОРМАЦІЇ УКРАЇНИ

НАКАЗ

від 18 лютого 2026 р.

Київ

№ 126

Про реорганізацію шляхом
перетворення державного підприємства
«Українські спеціальні системи»

Відповідно до статті 104, 106-108 Цивільного кодексу України, пункту 1 частини першої статті 6 Закону України «Про управління об'єктами державної власності», статті 14 Закону України «Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб», Положення про Адміністрацію Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 03 вересня 2014 року № 411, Порядку перетворення державного підприємства в акціонерне товариство, товариство з обмеженою відповідальністю, 100 відсотків акцій (часток) якого належать державі, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 08 вересня 2025 року № 1104, листа державного підприємства «Українські спеціальні системи» від 13 лютого 2026 року № 10-295

НАКАЗУЮ:

1. Реорганізувати державне підприємство «Українські спеціальні системи» (далі – ДП «УСС») (код згідно з ЄДРПОУ 32348248) шляхом його перетворення у товариство з обмеженою відповідальністю «Українські спеціальні системи» (далі – ТОВ «УСС»), 100 відсотків часток у статутному капіталі якого належить державі.

2. Утворити комісію з перетворення ДП «УСС» у ТОВ «УСС» (напі – Комісія з перетворення) та затвердити її склад, що додається.

Відповідальність за правильність проведення інвентаризації майна ДП «УСС» у зв'язку з його перетворенням в ТОВ «УСС» та за достовірність її результатів покладається на голову та членів Інвентаризаційної комісії.

4. Встановити, що строк заявлення кредиторами своїх вимог до ДП «УСС» складає два місяці з дня оприлюднення повідомлення про перетворення юридичної особи.

5. Керівнику ДП «УСС» забезпечити:

- 1) безперешкодний доступ членів Комісії з перетворення до приміщень та всіх структурних підрозділів ДП «УСС»;
- 2) надання первинних документів фінансово-господарської та іншої діяльності на вимогу членів Комісії з перетворення;
- 3) збереження службових документів та іншої інформації, яку вони містять;
- 4) унеможливлення втрати і несанкціонованого знищення відповідних документів.

6. Комісії з перетворення забезпечити:

- 1) повідомлення органу, що здійснює державну реєстрацію, про прийняте рішення щодо реорганізації шляхом перетворення ДП «УСС» у ТОВ «УСС»;
- 2) розробку проєкту плану перетворення, подання його на затвердження Адміністрації Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України та його виконання;
- 3) дотримання соціально-правових гарантій працівників ДП «УСС» під час перетворення в порядку, визначеному законодавством;
- 4) вжиття всіх можливих заходів щодо виявлення кредиторів та дебіторів, а також письмове повідомлення їх про реорганізацію шляхом перетворення ДП «УСС»;
- 5) на основі визначених Інвентаризаційною комісією результатів інвентаризації майна – складення передавального акта та подання його на затвердження до Адміністрації Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України, підписаного членами Комісії з перетворення. Комісія з перетворення несе відповідальність за правильність підготовки документів та достовірність даних, внесених до них;
- 6) за результатами проведеної Інвентаризаційною комісією інвентаризації – надання до Адміністрації Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України переліку державного майна, що не підлягає приватизації;
- 7) розробку та подання до Адміністрації Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України проєкту статуту ТОВ «УСС»;
- 8) проведення в установленому законодавством порядку інших заходів, пов'язаних з реорганізацією шляхом перетворення ДП «УСС» у ТОВ «УСС».



4) формування та надання до Адміністрації Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України окремих актів обліку активів, власного капіталу та зобов'язань таких підприємств, їх філій, представництв та інших відокремлених підрозділів за даними фінансової звітності за видами активів, власного капіталу та зобов'язань у розрізі статей балансу на останню дату, на яку подавалася фінансова звітність;

5) формування та надання до Адміністрації Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України окремих актів обліку активів, які розміщені на територіях, зазначених у підпункті 1 пункту 2 постанови Кабінету Міністрів України від 08 вересня 2025 року № 1104 «Про затвердження Порядку перетворення державного підприємства в акціонерне товариство, товариство з обмеженою відповідальністю, 100 відсотків акцій (часток) якого належать державі» та обліковуються на балансі підприємств, їх філій, представництв та інших відокремлених підрозділів, що розташовані на іншій території України.

8. Визначити ТОВ «УСС» правонаступником майна, прав та обов'язків ДП «УСС».

9. Установити, що статутний капітал ТОВ «УСС» формується на підставі передавального акта шляхом внесення державного майна за балансовою вартістю ДП «УСС», крім майна, яке відповідно до законодавства не може бути включене до статутного капіталу.

10. Управлінню інформаційних комунікацій Адміністрації Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України у триденний строк з дня введення в дію цього наказу забезпечити оприлюднення цього наказу на офіційному вебсайті Держспецзв'язку.

УВ Адміністрація
Держспецзв'язку
№126 від 16.02.2026

арх.6



11. Департаменту логістики Адміністрації Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України в день прийняття рішення про перетворення забезпечити подання копії цього наказу до Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства України.

12. Цей наказ вводиться в дію одночасно з набранням чинності актом Кабінету Міністрів України щодо реорганізації державних підприємств, що належать до сфери управління Адміністрації Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України.

13. Контроль за виконанням цього наказу залишаю за собою.

В.о. Голови Служби



Ростислав ЗАМЛИНСЬКИЙ

Заступник начальника
4 відділу з управління
ДОЗ Адміністрації Держспецзв'язку
підполковник *СВ* О.Б. Тертична
16.02.2026 року