

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО
«ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «КИЇВСЬКИЙ АВІАЦІЙНИЙ ІНСТИТУТ»
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

В.о. завідувача випускової кафедри

_____ Олена АРЕФ'ЄВА
“ _____ ” _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ЗДОБУВАЧА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВР
СПЕЦІАЛЬНОСТІ 051 «ЕКОНОМІКА»
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «ЕКОНОМІКА
ПІДПРИЄМСТВА»

Тема: «Формування і використання потенціалу підприємства в умовах недобросовісної конкуренції»

Виконавець: Артеменко Владислав Русланович

Керівник: д.е.н., професор Ареф'єва Олена Володимирівна

Нормоконтролер: к.е.н., доцент кафедри Сафонік Н.П.

КИЇВ 2025

ДЕРЖАВНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО
«ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «КИЇВСЬКИЙ АВІАЦІЙНИЙ ІНСТИТУТ»
Факультет економіки та бізнес-адміністрування
Кафедра економіки
Спеціальність: 051 «Економіка»
Освітньо-професійна програма: «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ
В.о. завідувача випускової кафедри
_____ Олена АРЕФ'ЄВА
« ____ » _____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ
на виконання кваліфікаційної роботи

_____ Артеменка Владислава Руслановича _____

(П.І.Б. здобувача)

1. Тема роботи «Формування і використання потенціалу підприємства в умовах недобросовісної конкуренції» затверджена наказом ректора від 10.07.2025 р. № 1258/ст.
2. Термін виконання роботи: з 29.09.2025 р. по 31.12.2025 р.
3. Вихідні дані роботи: плани, фінансова звітність, звіти, законодавчі та нормативні акти, статистичні дані, наукові та методичні праці вітчизняних та зарубіжних вчених, електронні інформаційні джерела.
4. Зміст пояснювальної записки: вступ; теоретичні основи формування та використання потенціалу підприємства в умовах недобросовісної конкуренції; провести оцінювання формування та використання потенціалу підприємства; розробити напрями підвищення ефективності формування та використання потенціалу підприємства в умовах недобросовісної конкуренції»; висновки.
5. Перелік обов'язкового ілюстративного матеріалу: структура потенціалу підприємства за ресурсною, функціональною та компетентною складовими; динамічна схема процесу формування потенціалу підприємства; класифікація основних форм недобросовісної конкуренції; аналіз техніко-економічних показників; динаміка та структура активів балансу; структура власного капіталу та зобов'язань ТОВ «УНІВЕРСАЛ» у 2020–2024; коефіцієнти оцінювання ефективності використання потенціалу; цільові орієнтири ключових показників стратегічного зміцнення конкурентних позицій; алгоритм формування та реалізації стратегічних підходів до зміцнення конкурентних позицій; індекси зміни ключових показників та інтегральний показник результативності; узагальнення економічних результатів впровадження організаційно-економічних заходів.

6. Календарний план-графік

№ пор.	Завдання	Термін виконання	Підпис керівника
1.	Видача завдання	29.09.2025	
2.	Збір та оброблення статистичної інформації	30.09.2025-05.10.2025	
3.	Вивчення стану проблем, опрацювання джерел	06.10.2025-12.10.2025	
4.	Дослідити теоретичні основи формування та використання потенціалу підприємства в умовах недобросовісної конкуренції	13.10.2025-26.10.2025	
5.	Провести оцінювання формування та використання потенціалу підприємства в умовах недобросовісної конкуренції	27.10.2025-09.11.2025	
6.	Розробити напрями підвищення ефективності формування та використання потенціалу підприємства в умовах недобросовісної конкуренції»	10.11.2025-20.11.2025	
7.	Написання вступу та висновків	21.11.2025-25.11.2025	
8.	Оформлення пояснювальної записки, графічного матеріалу, підготовка доповіді, передзахист	26.11.2025-30.11.2025	
9.	Проходження нормоконтролю, перевірка на плагіат, оформлення документів до захисту, рецензування роботи, подання роботи на кафедрі	01.12.2025-07.12.2025	

7. Дата видачі завдання: 29.09.2025 р.

Керівник кваліфікаційної роботи _____ Олена АРЕФ'ЄВА

(підпис керівника)

(П.І.Б.)

Завдання прийняв(ла) до виконання _____ Владислав АРТЕМЕНКО

(підпис здобувача)

(П.І.Б.)

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи «Формування і використання потенціалу підприємства в умовах недобросовісної конкуренції» 97 с., 14 рис., 13 табл., 54 літературних джерела, 3 додатки.

ФОРМУВАННЯ, ВИКОРИСТАННЯ, ПОТЕНЦІАЛ, ПІДПРИЄМСТВО, НЕДОБРОСОВІСНА КОНКУРЕНЦІЯ, ОЦІНКА, МОДЕЛЬ, МЕХАНІЗМ,

Об'єктом дослідження є процес формування і використання потенціалу підприємства, предметом – теоретичні положення та практичні аспекти щодо формування і використання потенціалу підприємства в умовах недобросовісної конкуренції в умовах посиленої динамічності ринку.

Метою кваліфікаційної роботи є формування і використання потенціалу підприємства в умовах недобросовісної конкуренції та стратегічні підходи до зміцнення його конкурентних позицій.

Методи дослідження включають загальнонаукові та спеціальні методи і прийоми дослідження: методи узагальнення та абстрагування; метод аналізу і синтезу; економічного аналізу; коефіцієнтний (фінансового аналізу); комплекс методів статистичного моделювання та узагальнення для економічного обґрунтування ефективності запропонованих заходів і очікувані результати для підприємства.

Методологічну базу дослідження склали наукові праці вітчизняних та зарубіжних фахівців-практиків і науковців у галузі формування і використання потенціалу підприємства при агресивному впливі недобросовісної конкуренції, відповідні законодавчі акти, міжнародні та вітчизняні нормативно-правові документи, офіційні матеріали Державної служби статистики України, дані офіційного сайту та звітність досліджуваного підприємства.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розробленні моделі, яка відображає, як деформації конкурентного середовища – зокрема демпінг, необ'єктивні тендерні вимоги, спроби дискредитації продукції, неправомірне використання бренду чи технічної документації, а також елементи промислового шпигунства – через інструменти стратегічного управління перетворюються на цілісний комплекс управлінських рішень.

Значущість виконаної роботи та висновки полягає в удосконаленні процесу економічного обґрунтування ефективності запропонованих заходів і очікувані результати для підприємства, визначенні стратегічних підходів до зміцнення конкурентних позицій підприємства в умовах недобросовісної конкуренції та напрями їх активізації на ринку. Запропоновані заходи дозволяють отримати комплексний позитивний ефект через зростання обсягів продажу, підвищенні рентабельності, поліпшенні показників використання виробничого та кадрового потенціалу, а також у скороченні недоотриманого доходу й зменшенні коефіцієнта нереалізованого дохідного потенціалу.

Рекомендації щодо використання результатів дослідження через організаційно-економічного механізму до практичного впровадження забезпечить посилення конкурентних позицій підприємства та зміцнення його економічної безпеки в умовах недобросовісної конкуренції.

Сектор застосування і ступінь впровадження матеріалів кваліфікаційної роботи можуть бути вправдані як в діяльності окремих підприємств, так і в межах відповідної галузі, що сприятиме додатково посилити і прискорити розвиток національної економіки.

Прогнозні припущення про розвиток об'єкту і предмету дослідження полягає в тому, що це створює ґрунтовне підґрунтя для удосконалення процесів формування і використання потенціалу підприємства в умовах недобросовісної конкуренції та подальших досліджень у даному науковому напрямі.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕДОБРОСОВІСНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ.....	12
1.1. Сутність поняття «потенціал підприємства» та його структура.....	12
1.2. Недобросовісна конкуренція: поняття, форми та вплив на підприємство	21
1.3. Формування і використання потенціалу підприємства в умовах недобросовісної конкуренції.....	30
Висновки до першого розділу.....	36
РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕДОБРОСОВІСНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ.....	39
2.1. Організаційно-економічна характеристика досліджуваного підприємства та конкурентного середовища	39
2.2. Аналіз рівня, структури та ефективності використання потенціалу підприємства.....	47
2.3. Оцінка впливу недобросовісної конкуренції на формування і використання потенціалу підприємства.....	57
Висновки до другого розділу.....	66
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕДОБРОСОВІСНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ.....	69
3.1. Стратегічні підходи до зміцнення конкурентних позицій підприємства в умовах недобросовісної конкуренції	69
3.2. Удосконалення системи формування та використання потенціалу підприємства в умовах недобросовісної конкуренції	78

3.3. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів і очікувані результати для підприємства	88
Висновки до третього розділу	92
ВИСНОВКИ.....	94
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	98
ДОДАТКИ.....	105

ВСТУП

У сучасних умовах загострення конкуренції між суб'єктами господарювання питання забезпечення стабільного функціонування і економічного розвитку як на рівні національної економіки, так і окремого підприємства, набуває особливої актуальності. Ключовим чинником такого розвитку виступає підвищення конкурентоспроможності кожного з них.

Досягнення високого рівня ефективності в умовах недобросовісної конкуренції можливе лише за умови формування дієвої системи управління підприємством, зокрема управління його конкурентним потенціалом.

Формування потенціалу є важливою складовою економічної стратегії підприємства й передбачає раціональну організацію наявних ресурсів у поєднанні з наявними потенційними можливостями, що забезпечують досягнення стратегічних, тактичних та оперативних цілей. В умовах динамічних та часто агресивних змін ринку підприємства мають здійснювати ґрунтовний аналіз власної конкурентоспроможності, у тому числі оцінювати рівень сформованого потенціалу.

В цілому, потенціал підприємства розглядається як інтегральна характеристика, що охоплює сукупність різних ресурсів та можливостей, які забезпечують реалізацію поточних і довгострокових цілей діяльності. Він визначає здатність підприємства формувати конкурентні переваги та утримувати стійкі позиції на ринку в умовах мінливого конкурентного середовища.

Формування та зміцнення конкурентного потенціалу дозволяє підприємству адекватно реагувати на ринкові виклики, забезпечуючи стабільне зростання й розвиток та можливість успішно діяти на різних етапах свого життєвого циклу. Тому вивчення потенціалу є важливим і своєчасним напрямом, що створює основу

для формування стратегій адаптації підприємств до умов сучасного динамічного ринку.

Метою кваліфікаційної роботи є формування і використання потенціалу підприємства в умовах недобросовісної конкуренції та стратегічні підходи до зміцнення його конкурентних позицій.

Досягнення мети зумовило вирішення наступних завдань:

- дослідити сутність поняття «потенціал підприємства» та його структура економічну сутність конкурентоспроможності підприємства;
- опрацювати основні підходи до визначення змісту недобросовісної конкуренції, а також її форми та вплив на підприємство;
- узагальнити напрями формування і використання потенціалу підприємства в умовах недобросовісної конкуренції;
- проаналізувати основні техніко-економічні характеристики досліджуваного підприємства та конкурентного середовища;
- здійснити аналіз рівня, структури та ефективності використання потенціалу підприємства;
- оцінити вплив недобросовісної конкуренції на формування і використання потенціалу підприємства;
- розробити стратегічні підходи до зміцнення конкурентних позицій підприємства в умовах недобросовісної конкуренції;
- запропонувати удосконалення системи формування та використання потенціалу підприємства в умовах недобросовісної конкуренції.
- удосконалити економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів і очікувані результати для підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування і використання потенціалу підприємства, предметом – теоретичні положення та практичні аспекти щодо формування і використання потенціалу підприємства в умовах недобросовісної конкуренції в умовах посиленої динамічності ринку.

Для досягнення поставленої мети у даній роботі були використані такі загальнонаукові та спеціальні методи і прийоми дослідження: методи узагальнення та абстрагування – для дослідження сутності поняття «потенціал підприємства» та його структура економічну сутність конкурентоспроможності підприємства; основних підходів до визначення змісту недобросовісної конкуренції, а також її форми та вплив на підприємство; метод аналізу і синтезу – для узагальнення напрямів формування і використання потенціалу підприємства в умовах недобросовісної конкуренції; основних техніко-економічних характеристик досліджуваного підприємства та конкурентного середовища, розробленні стратегічних підходів до зміцнення конкурентних позицій підприємства; економічного аналізу – при аналізі рівня, структури та ефективності використання потенціалу підприємства; оцінюванні впливу недобросовісної конкуренції на формування і використання потенціалу підприємства; коефіцієнтний (фінансового аналізу) – для розрахунку формування та використання потенціалу підприємства в умовах недобросовісної конкуренції; комплекс методів статистичного моделювання та узагальнення для економічного обґрунтування ефективності запропонованих заходів і очікувані результати для підприємства.

Отримані результати та їх новизна. Узагальнено підходи до визначення сутності поняття «потенціал підприємства» та його структура економічну сутність конкурентоспроможності підприємства, дістали подальшого розвитку напрями формування і використання потенціалу підприємства в умовах недобросовісної конкуренції та підхід оцінювання впливу недобросовісної конкуренції на формування і використання потенціалу підприємства, що дозволило. Наукова новизна одержаних результатів полягає також в розробленні моделі, яка відображає, як деформації конкурентного середовища — зокрема демпінг, необ'єктивні тендерні вимоги, спроби дискредитації продукції, неправомірне використання бренду чи технічної документації, а також елементи промислового

шпигунства – через інструменти стратегічного управління перетворюються на цілісний комплекс управлінських рішень.

Практичне значення отриманих результатів. Запропоновано удосконалення процесу економічного обґрунтування ефективності запропонованих заходів і очікувані результати для підприємства, визначено стратегічні підходи до зміцнення конкурентних позицій підприємства в умовах недобросовісної конкуренції та напрями їх активізації на ринку.

Значущість виконаної роботи та висновки полягає в удосконаленні процесу економічного обґрунтування ефективності запропонованих заходів і очікувані результати для підприємства, визначенні стратегічних підходів до зміцнення конкурентних позицій підприємства в умовах недобросовісної конкуренції та напрями їх активізації на ринку. Запропоновані заходи дозволяють отримати комплексний позитивний ефект через зростання обсягів продажу, підвищенні рентабельності, поліпшенні показників використання виробничого та кадрового потенціалу, а також у скороченні недоотриманого доходу й зменшенні коефіцієнта нереалізованого дохідного потенціалу.

Рекомендації щодо використання результатів дослідження через організаційно-економічного механізму до практичного впровадження забезпечить посилення конкурентних позицій підприємства та зміцнення його економічної безпеки в умовах недобросовісної конкуренції.

Інформаційну базу дослідження склали наукові праці вітчизняних та зарубіжних фахівців-практиків і науковців у галузі формування і використання потенціалу підприємства при агресивному впливі недобросовісної конкуренції, відповідні законодавчі акти, міжнародні та вітчизняні нормативно-правові документи, офіційні матеріали Державної служби статистики України, дані офіційного сайту та звітність досліджуваного підприємства, інформаційні джерела мережі Інтернет.

Апробція. Ареф'єва О. В., Артеменко В.Р. Теоретичні засади формування та адаптація потенціалу підприємства в умовах недобросовісної конкуренції. *Економічний вісник*. 2026. № 1. (у друці).

Кваліфікаційна робота є завершеною працею, основні положення досліджуваної теми отримані автором самостійно.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів та висновків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕДОБРОСОВІСНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ

1.1. Сутність поняття «потенціал підприємства» та його структура

Поняття «потенціал» (від лат. *potentia* – «сила, можливість») в економіці відображає наявні можливості, ресурси, запаси та засоби, які можуть бути залучені для досягнення певної мети. В контексті підприємства потенціал підприємства розглядається як економічна категорія, що характеризує сукупну здатність підприємства реалізувати свої цілі та забезпечувати розвиток [7]. Протягом еволюції наукових поглядів на це поняття спостерігалися різні підходи. Раніше у вітчизняній економічній науці потенціал підприємства часто ототожнювали з масштабом його діяльності та виробничою потужністю – фактично з максимальною здатністю виробляти продукцію. При цьому для характеристики потенціалу використовували показники розміру підприємства та обсягів виробництва. Іншими словами, це приховані здатності компанії генерувати певний результат або досягати конкурентних переваг за рахунок ефективного використання своїх ресурсів і компетенцій.

Узагальнено потенціал розглядається як міра можливостей системи досягати певних цілей у майбутньому. У класичній економічній теорії потенціал трактувався переважно як запас ресурсів, що може бути залучений до виробництва, або як максимально можливий обсяг випуску продукції за наявних виробничих потужностей. Надалі ця інтерпретація трансформувалася у більш широку – як сукупність ресурсів, можливостей і компетенцій, що забезпечують функціонування та розвиток підприємства. Теоретичні підходи до трактування

поняття «потенціал підприємства», узагальнені в роботах таких вчених як О. Ареф'єва, С. Пілецька, Д. Заболотна, показують еволюцію уявлень від вузького ресурсного розуміння до системного підходу, що враховує структуру, етапи формування та реалізації потенціалу, а також різні види потенціалу (трудовий, фінансовий, виробничий, інноваційний, організаційний та інші) [2].

Водночас сучасні дослідження наголошують, що потенціал підприємства не можна зводити лише до статичної сукупності ресурсів. Він відображає інтегральну характеристику підприємства як відкритої соціально-економічної системи, яка взаємодіє з зовнішнім середовищем, формує власні можливості, перетворює їх на результати та відтворює їх у часі. Саме тому у науковому дискурсі останніх років посилюються позиції концепцій, що пов'язують потенціал із компетенціями, інтелектуальним капіталом та здатністю до інновацій [37; 45]. Опора на ресурсний, результатний і системний підходи дозволяє сформувати узагальнене визначення, релевантне для подальшого дослідження. У контексті даної магістерської роботи потенціал підприємства доцільно розуміти як інтегровану сукупність ресурсів, компетенцій та організаційно-управлінських можливостей, що забезпечують досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства, його стійкий розвиток та здатність протистояти деструктивним впливам, включно з проявами недобросовісної конкуренції.

Питання структуризації потенціалу є ключовим для його подальшого вимірювання та управління. Саме структура потенціалу відображає розподіл можливостей за окремими напрямками діяльності та визначає, у яких підсистемах зосереджено найбільші резерви розвитку. В сучасних українських дослідженнях виділяються різні варіанти структуризації, проте в цілому їх можна згрупувати навколо кількох типових підходів.

У роботі Т. Гусаковської та О. Середи економічний потенціал підприємства розглядається як сукупність ресурсної, виробничої, фінансової, кадрової, інноваційної, інформаційної та інших складових, при цьому наголошується, що

економічний потенціал є окремим, хоча й тісно пов'язаним елементом загального потенціалу підприємства [16]. Н. Богацька, В. Хачатрян, досліджуючи економічний потенціал промислового підприємства, систематизує його складові й пропонує модель, в якій виділяються виробничий, фінансовий, кадровий, інноваційний, ринковий, організаційний та інші види потенціалу, що разом формують інтегральну характеристику спроможності підприємства до розвитку [8]. На нашу думку, економічний потенціал доцільно розглядати як інтегративну характеристику, що поєднує згадані в дослідженнях ресурсні, функціональні й організаційно-управлінські складові та відображає реальну спроможність підприємства не лише підтримувати поточну діяльність, а й забезпечувати стратегічний розвиток в умовах посилення конкурентного тиску, зокрема недобросовісного.

Характерними рисами потенціалу підприємства є цілісність і взаємозв'язок його елементів, системність та динамічність розвитку. Потенціал не є статичною величиною – він здатний відтворюватися та нарощуватися під впливом управлінських рішень і інвестицій в розвиток ресурсів та компетенцій (рис. 1.1). В економічній літературі наголошується, що на потенціал підприємства впливають як внутрішні фактори (стан і структура ресурсів, рівень технологій, кваліфікація персоналу тощо), так і зовнішні умови господарювання. Збалансування внутрішніх можливостей із можливостями й обмеженнями зовнішнього середовища є ключем до ефективного використання потенціалу в довгостроковій перспективі.

Якщо сутність потенціалу підприємства описує, «що є» і «чим володіє» підприємство, то процес формування потенціалу відповідає на питання «як це виникає», «як змінюється» і «як може бути посилене». «У сучасних дослідженнях формування економічного та загального потенціалу підприємства розглядається як безперервний, динамічний процес, пов'язаний із відтворенням ресурсів, розвитком компетенцій та адаптацією до змін середовища» [5].



Рис. 1.1. Структура потенціалу підприємства за ресурсною, функціональною та компетентнісною складовими

Джерело: розроблено автором на підставі [17; 26; 51].

В останні роки у науковому дискурсі активно розвивається поняття «економічний потенціал підприємства». Низка дослідників розглядає його як окрему складову загального потенціалу, інші – як ширше поняття, що інтегрує різні види можливостей. О. Ареф'єва, Н. Сафонік, Є. Кривенко у своїх працях пропонують трактувати економічний потенціал як «системну характеристику спроможності підприємства забезпечувати відтворення ресурсів, створення доданої вартості та реалізацію конкурентних переваг в умовах змін» [3]. Особливе

місце у структурі потенціалу займає інноваційний потенціал, оскільки саме він визначає здатність підприємства генерувати і впроваджувати нововведення, створювати унікальні продукти і технології, формувати нові бізнес-моделі. У дослідженні Л. Дончак, І. Мартусенко та Д. Шкварук «інноваційний потенціал підприємства розглядається як поєднання ресурсів, можливостей та компетентностей в інноваційній діяльності; автори наголошують на важливості кадрової, інформаційної та фінансової складових цієї категорії» [18].

«Розвиток компетенцій працівників тісно пов'язується з формуванням інноваційного потенціалу. Дослідження з проблематики розвитку компетентностей у контексті інноваційності показують, що інноваційний потенціал не може бути зведений лише до технологій; він значною мірою залежить від здатності персоналу до навчання, творчого мислення, міжфункціональної взаємодії, а також від управлінської культури, що заохочує ініціативність і толерантність до помилок» [40]. У результаті інноваційний потенціал виступає не лише функціональною підсистемою, а й «мотором» оновлення всього потенціалу підприємства.

Динамічний характер формування потенціалу можна подати схематично (рис. 1.2), де виділяються ключові етапи та взаємозв'язки. З наведеної схеми видно, що формування потенціалу передбачає безперервний зворотний зв'язок між результатами діяльності та стратегічними орієнтирами. Якщо умови ринку змінюються, підприємство має переглядати цільову модель потенціалу та вносити корективи до програм його розвитку.

У теоретичній літературі, присвяченій питанням формування економічного потенціалу, виокремлюється низка принципів, дотримання яких забезпечує цілісність і ефективність цього процесу. По-перше, це принцип стратегічної узгодженості, відповідно до якого формування потенціалу повинно відбуватися не стихійно, а у відповідності до стратегічних цілей підприємства. Будь-яке

збільшення ресурсів або компетенцій має бути підпорядковане логіці довгострокового розвитку, а не короткостроковим імпульсивним рішенням.

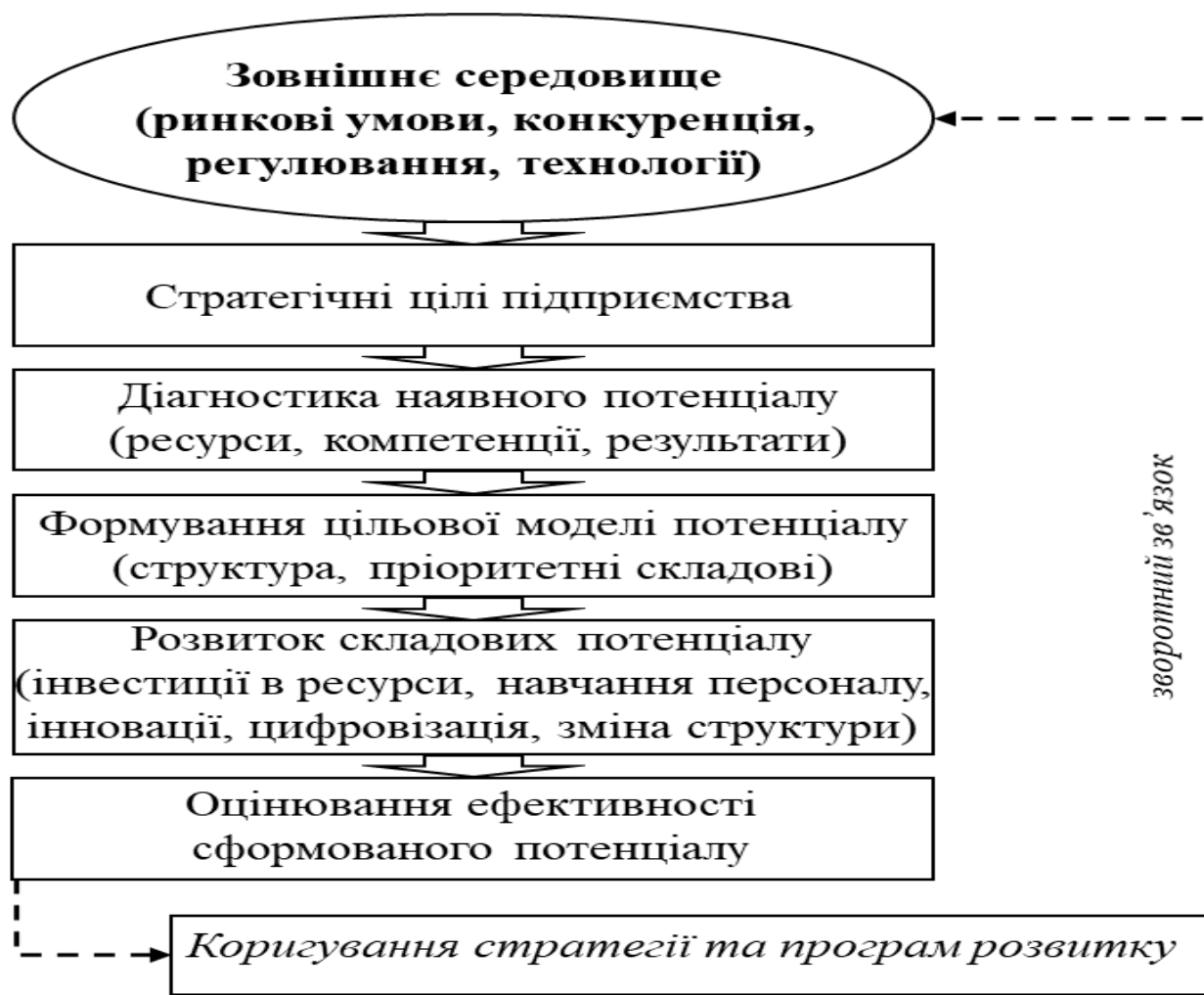


Рис. 1.2. Динамічна схема процесу формування потенціалу підприємства
Джерело: розроблено автором на підставі [4; 15; 38; 52].

По-друге, принцип системності передбачає, що потенціал слід формувати як взаємопов'язану систему, уникаючи дисбалансів між окремими його складовими. Наприклад, нарощування виробничих потужностей без адекватного розвитку збутового та фінансового потенціалу може призвести до надлишку продукції, проблем з ліквідністю та підвищення ризиків.

По-третє, принцип адаптивності вимагає врахування змін зовнішнього середовища та здатності потенціалу «перебудовуватися» у відповідь на нові

виклики. У цьому контексті особливого значення набувають інноваційний, організаційний та інформаційний потенціали, які забезпечують гнучкість бізнес-моделі, швидкість прийняття рішень і здатність підприємства до навчання.

По-четверте, принцип економічної обґрунтованості формування потенціалу пов'язаний із необхідністю оцінювати витрати і результати, пов'язані з розвитком окремих його складових. Інвестиції в певний вид потенціалу мають бути виправдані очікуваним приростом результатів (доходності, частки ринку, інноваційної активності тощо), а не здійснюватися лише «за інерцією» або під впливом модних трендів.

Для глибшого розуміння сутності потенціалу підприємства науковці класифікують його за низкою ознак, що відображають різні підходи до структурування цієї категорії. З огляду на об'єкт дослідження, потенціал розглядають крізь призму ресурсного та результатного підходів. У межах ресурсної концепції він постає як сукупність наявних ресурсів підприємства, оцінених за їх вартістю, тоді як результатна концепція зосереджується на кінцевих результатах та ефектах, яких підприємство здатне досягти, використовуючи свої можливості. У такому баченні ресурсна база визначає межі можливого, а результатний підхід відображає рівень реалізації цих можливостей у конкретних показниках діяльності.

З позицій ступеня реалізації можливостей виокремлюють поточний (фактичний) та перспективний (стратегічний) потенціал. Поточний потенціал характеризує уже реалізовані на певний момент можливості підприємства, тоді як перспективний визначає орієнтацію на досягнення довгострокових цілей і відображає той рівень розвитку, до якого підприємство може прагнути за умови цілеспрямованого нарощування ресурсів і компетенцій. Співставлення фактичних результатів із стратегічно можливими значеннями дає змогу оцінити повноту використання наявного потенціалу та виявити внутрішні резерви його зростання.

З урахуванням сфери реалізації розрізняють внутрішній і ринковий (зовнішній) потенціал. Внутрішній охоплює ресурси й компетенції підприємства, які можуть бути мобілізовані для досягнення його цілей, тоді як ринковий відображає зовнішні можливості, пов'язані з параметрами попиту, умовами доступу до ринків, інтенсивністю конкуренції. Поєднання цих двох вимірів дає уявлення про здатність підприємства реалізувати свої внутрішні можливості на ринку через пропозицію необхідного обсягу та якості товарів чи послуг, адаптацію до очікувань споживачів та змін зовнішнього середовища.

З погляду ієрархії економічної системи потенціал аналізують як на рівні підприємства в цілому, так і на рівні його структурних підрозділів, філій, окремих бізнес-одиниць (рис. 1.3). Ідеться про те, що інтегральний потенціал підприємства формується як агрегований результат сукупності локальних потенціалів, розподілених між окремими організаційними ланками. Такий ієрархічний підхід дає змогу врахувати внутрішню будову фірми, особливості спеціалізації підрозділів, нерівномірність розподілу ресурсів та компетенцій і, відповідно, точніше визначати напрями посилення загального потенціалу.

Урахування функціональних напрямів діяльності потенціал підприємства конкретизується через маркетинговий, виробничий, фінансовий, організаційний, інноваційний та інші його різновиди. Маркетинговий потенціал відображає спроможність підприємства досліджувати ринок, формувати та утримувати попит, вибудовувати ефективні комунікації зі споживачами; виробничий – можливості випуску продукції відповідного обсягу й якості; фінансовий – наявність і маневреність фінансових ресурсів, достатніх для підтримки операційної діяльності й фінансування розвитку; інноваційний – здатність створювати, сприймати і впроваджувати нововведення.

Ці складові перебувають у тісному взаємозв'язку, а їх збалансований розвиток формує загальний економічний потенціал підприємства та визначає рівень його конкурентоспроможності.



Рис. 1.3. Класифікація потенціалу підприємства за основними ознаками
Джерело: розроблено автором на підставі [12; 44; 54].

Теоретичний аналіз показує, що потенціал підприємства є багатовимірною, інтегральною категорією, яка відображає сукупність ресурсів, компетенцій і можливостей підприємства досягати своїх цілей, забезпечувати відтворення та розвиток. Підходи до його трактування еволюціонували «від суто ресурсного до системного й компетентнісного, що дозволяє більш повно врахувати як матеріально-речовий, так і інтелектуально-організаційний вимір можливостей підприємства» [27]. Потенціал підприємства постає як багатовимірне, структуроване поняття, що поєднує різні за природою компоненти. Ефективне формування такого потенціалу потребує цілеспрямованого розвитку ключових ресурсів – виробничих, фінансових, людських – і послідовного нарощування

технологічних, управлінських, маркетингових та інших компетенцій відповідно до стратегічних орієнтирів.

Водночас важливо постійно враховувати вплив зовнішнього середовища й адаптувати потенціал до змін ринкових умов. У процесі його використання вирішальне значення має оптимальне поєднання та взаємоузгодження всіх елементів у структурі бізнес-процесів, що забезпечує перетворення внутрішніх ресурсів і здібностей підприємства на реальні ринкові результати. Саме відповідність внутрішніх можливостей підприємства зовнішнім можливостям і викликам є передумовою повноцінної реалізації його потенціалу на практиці.

1.2. Недобросовісна конкуренція: поняття, форми та вплив на підприємство

У сучасній ринковій економіці конкуренція розглядається як базовий механізм координації інтересів виробників і споживачів, а також як ключовий чинник формування та реалізації потенціалу підприємства. Водночас поряд із добросовісним змаганням за покупця на практиці все частіше спостерігаються дії, що виходять за межі чесних правил ведення бізнесу і спрямовані на отримання переваг шляхом порушення законодавства, етичних норм та усталених ділових звичаїв. Саме такі дії в національній і міжнародній практиці позначаються як недобросовісна конкуренція і становлять один із найсуттєвіших зовнішніх деструктивних факторів, що впливають на формування й використання потенціалу підприємства. Чесна і відкрита конкуренція – бажаний стан ринку, проте на практиці трапляються бізнесмени, що не гребують «темними» методами у боротьбі за перевагу. Недобросовісна конкуренція є проблемою світового масштабу – ще Паризька конвенція 1883 року вперше визначила перелік дій, які вважаються несумлінними у промисловій і торговельній діяльності. Сьогодні у більшості країн діє спеціальне законодавство та інституції для протидії таким

практикам. В Україні контроль за дотриманням правил чесної конкуренції здійснює Антимонопольний комітет, уповноважений розглядати випадки недобросовісної конкуренції та накладати штрафні санкції на порушників.

Правове ядро поняття «недобросовісна конкуренція» в Україні закріплене у Законі України «Про захист від недобросовісної конкуренції» від 7 червня 1996 р. № 236/96-ВР, згідно з яким недобросовісною конкуренцією визнаються будь-які дії у конкуренції, що суперечать правилам, торговим та іншим чесним звичаям у підприємницькій діяльності [20]. У цьому визначенні підкреслюється не лише формальний аспект порушення закону, а насамперед відхилення поведінки суб'єктів господарювання від тих норм, які визнаються бізнес-середовищем як чесні й справедливі. На міжнародному рівні загальний підхід до розуміння недобросовісної конкуренції закріплено у Паризькій конвенції про охорону промислової власності, яка визначає її як будь-які дії в конкуренції, що суперечать чесним звичаям у промислових і торговельних справах. Таке формулювання підсилює акцент на етичних та поведінкових критеріях, а не лише на формальному порушенні спеціальних норм.

Сучасні українські дослідження пропонують різні доктринальні інтерпретації цього поняття. У роботі Л. Тимченко та В. Штундер недобросовісна конкуренція розглядається як «система дій, спрямованих на досягнення переваг на ринку шляхом порушення установлених правил поведінки та використання незаконних прийомів, що завдають шкоди як конкурентам, так і споживачам» [41]. Автори підкреслюють, що недобросовісна конкуренція проявляється через неправомірне використання ділової репутації, введення споживачів в оману, економічне шпигунство, маніпуляції з комерційною інформацією та інші способи отримання неправомірних конкурентних переваг.

У більш нових дослідженнях акцент робиться на комплексному економіко-правовому аналізі цієї категорії. Так, Л. Овчаренко розглядає недобросовісну конкуренцію як «сукупність протиправних та антисоціальних практик, що

деформують конкурентне середовище, створюють бар'єри для чесних учасників ринку та призводять до перерозподілу ринкових часток не завдяки кращій ефективності, а через використання незаконних методів, особливо в умовах цифровізації економіки» [29]. У роботі наголошується, що з розвитком цифрових платформ, електронної комерції і мережевих технологій коло проявів недобросовісної конкуренції суттєво розширюється, охоплюючи, зокрема, маніпулювання онлайн-рейтингами, недобросовісне використання доменних імен, масове поширення дезінформації про товари й бренди конкурентів.

Законодавча та доктринальна еволюція поняття «недобросовісної конкуренції» у вітчизняному правопорядку детально проаналізована в статті Г. Андрощука, який показує, що «національне законодавство про захист від недобросовісної конкуренції формувалося під впливом міжнародних стандартів, практики ЄС та ВОІВ і нині охоплює широкий спектр правових інструментів реагування на такі порушення» [1]. При цьому наголошується на необхідності подальшої адаптації українського законодавства до *acquis* ЄС, зокрема щодо гармонізації підходів до визначення складів правопорушень і процедур захисту.

З теоретико-правової точки зору недобросовісна конкуренція охоплює дії у конкурентній боротьбі, які суперечать чесним діловим звичаям, порушують баланс інтересів між учасниками ринку та спотворюють умови реалізації потенціалу підприємств, у тому числі тих, які дотримуються вимог законодавства та етичних стандартів.

Узагальнення наведених теоретико-правових підходів дає змогу стверджувати, що недобросовісна конкуренція є багатокомпонентним явищем, для якого вирішальне значення має не окрема дія суб'єкта господарювання, а сукупність її характеристик. Саме поєднання здійснення дій у конкурентному середовищі, їх очевидна суперечність ustalеним чесним діловим звичаям, отримання завдяки таким діям неправомірної переваги, наявність реальної або потенційної шкоди для конкурентів, споживачів чи держави та спотворення

нормальних умов ринкового змагання дозволяє кваліфікувати поведінку як недобросовісну. Для наочності сукупність зазначених ознак доцільно подати у вигляді логічної схеми, що відображає внутрішні зв'язки між ними та структурує зміст цієї категорії (рис. 1.4).

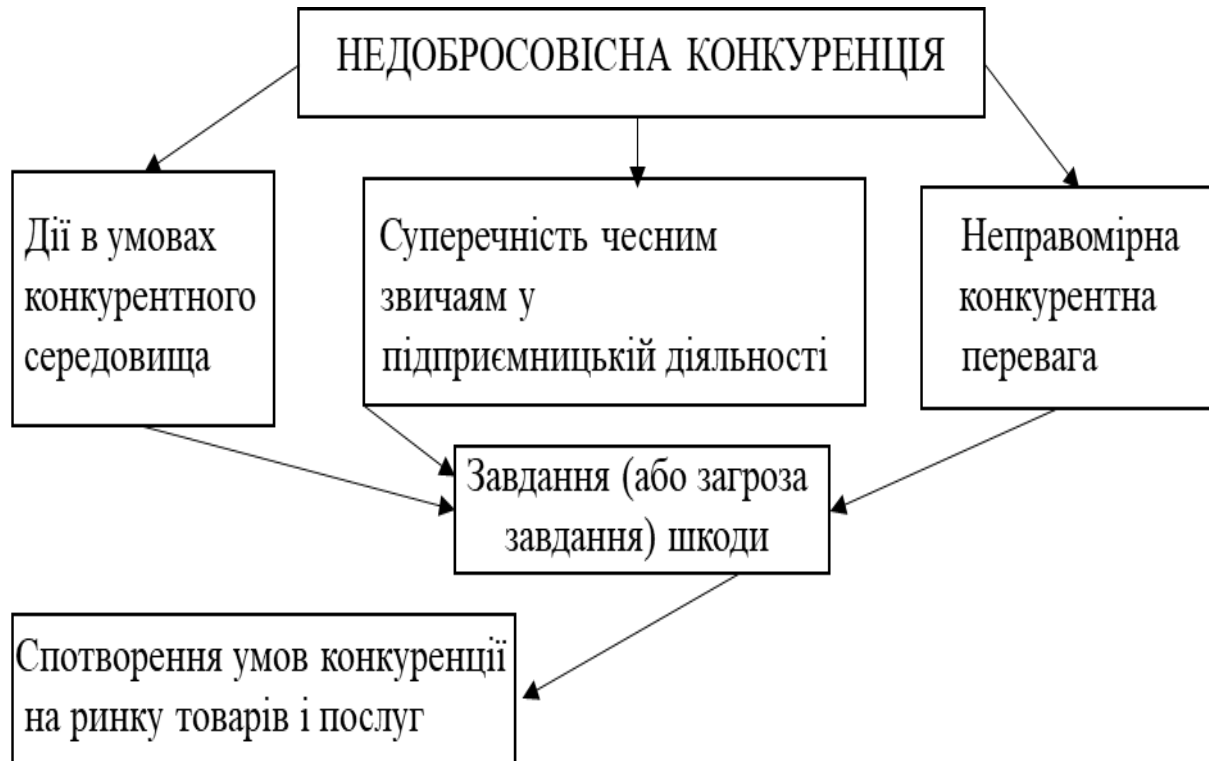


Рис. 1.4. Логічна структура ознак недобросовісної конкуренції

Джерело: розроблено автором на підставі [6; 13; 49].

Наведена схема дає змогу чітко побачити, що кожна з виокремлених ознак є необхідною, але самі по собі вони не є достатніми для визнання дій недобросовісною конкуренцією; вирішальним є їх взаємне поєднання. Лише тоді, коли дії суб'єкта господарювання здійснюються саме в умовах конкурентного ринку, порушують усталені чесні звичаї ведення бізнесу, забезпечують йому неправомірну перевагу, створюють загрозу або завдають реальної шкоди та призводять до спотворення механізмів ринкового відбору, можна говорити про формування повного складу недобросовісної конкуренції. З позицій дослідження

потенціалу підприємства це означає, що недобросовісна конкуренція не лише порушує формальні правила гри, а й цілеспрямовано деформує умови реалізації наявних ресурсів і компетенцій економічних агентів, що надалі потребує врахування при оцінюванні стійкості та відтворюваності їхнього потенціалу.

Нормативна база України встановлює низку типових складів правопорушень, що належать до недобросовісної конкуренції. Закон «Про захист від недобросовісної конкуренції» виокремлює, зокрема, неправомірне використання ділової репутації суб'єкта господарювання (використання чужого фірмового найменування, торговельної марки, оформлення упаковки тощо), створення перешкод діяльності конкурентів і досягнення неправомірних переваг у конкуренції, неправомірне збирання, розголошення та використання комерційної таємниці та інші форми» [33].

Аналіз статей Закону, судової практики та наукових праць дозволяє виділити декілька основних груп форм недобросовісної конкуренції. Окремий пласт становлять дії, пов'язані з неправомірним використанням позначень, комерційних найменувань, фірмового стилю, елементів зовнішнього оформлення товарів, що призводять до змішування діяльності різних суб'єктів господарювання. У таких випадках потенціал підприємства, сформований на основі інвестицій у бренд, репутацію та маркетингові комунікації, фактично «привласнюється» конкурентом, який паразитує на вже створених ринкових перевагах.

Другу групу становлять практики введення в оману споживачів щодо властивостей товарів чи послуг, джерела їх походження, співвідношення «ціна – якість», наявності сертифікації, екологічності тощо. Такі дії можуть проявлятися через неправдиву рекламу, приховування істотної інформації, маніпулятивне порівняння з товарами конкурентів, використання позначень, що асоціюються з іншими брендами. У результаті спотворюється інформаційне поле ринку, а рішення споживачів ґрунтуються не на реальних характеристиках пропозиції, а на

нав'язаних уявленнях, що прямо впливає на структуру попиту та можливості реалізації потенціалу підприємств, які діють добросовісно.

Третю групу формують дії, спрямовані на створення перешкод конкурентам: блокування доступу до сировини чи збутових каналів, організація дискримінаційних умов укладання договорів, поширення дискредитаційної інформації, тиск на партнерів тощо. У цьому випадку недобросовісна конкуренція проявляється як цілеспрямоване обмеження можливостей реалізації потенціалу інших суб'єктів, у тому числі через використання адміністративних або фінансових важелів, пов'язаних із монопольним становищем або особливими відносинами з органами влади.

Четвертий блок становлять порушення, пов'язані з неправомірним збиранням, розголошенням і використанням комерційної таємниці, а також економічним шпигунством. Йдеться про незаконне отримання стратегічної інформації про технології, ноу-хау, плани розвитку, структуру витрат, клієнтську базу підприємства-конкурента. Такі дії не тільки завдають прямої шкоди, але й підривають інноваційний, технологічний та організаційний потенціал підприємства, оскільки знижують стимули інвестувати в розробку нових продуктів і рішень (рис. 1.5).

У сучасних умовах цифрової економіки з'являються специфічні форми недобросовісної конкуренції, пов'язані з використанням інформаційно-комунікаційних технологій. До них належать, зокрема, недобросовісне використання доменних імен, маніпулювання результатами пошукової видачі, організація «чорних PR-кампаній» у соціальних мережах, штучне заниження або завищення рейтингів товарів і послуг на онлайн-платформах, масове розповсюдження неправдивих відгуків.

Л. В. Овчаренко підкреслює, що «в умовах цифровізації такі практики набувають масового характеру, а їхній вплив на конкурентне середовище та

потенціал підприємств стає дедалі більш суттєвим, оскільки цифрові канали комунікації перетворюються на основний інструмент взаємодії з клієнтами» [29].



Рис. 1.5. Класифікація основних форм недобросовісної конкуренції

Джерело: розроблено автором на підставі [10; 34; 48].

Узагальнюючи наукові підходи та положення Закону України «Про захист від недобросовісної конкуренції», доцільно систематизувати основні форми прояву недобросовісної конкуренції, які найбільш часто зустрічаються в господарській практиці. Така класифікація дає змогу чітко побачити, на які саме елементи потенціалу підприємства спрямовані недобросовісні дії конкурентів, а також які механізми деформації ринкового середовища при цьому задіюються. У табл. 1.1 наведено ключові форми недобросовісної конкуренції з розкриттям їх змісту та типових прикладів.

Наведена таблиця узагальнює найпоширеніші форми недобросовісної конкуренції, які фіксуються як у наукових дослідженнях, так і в практиці правозастосування. Вона демонструє, що недобросовісні дії можуть бути спрямовані як на репутаційну, інноваційну чи інформаційну складові потенціалу підприємства, так і на його доступ до ринкової інфраструктури, ресурсів та збутових каналів. Для подальшого дослідження формування й використання потенціалу підприємства важливо не лише ідентифікувати наявність тих чи інших форм недобросовісної конкуренції, а й оцінити глибину їхнього впливу на можливість підприємства реалізувати свої ресурси й компетенції в умовах деформованого конкурентного середовища.

Недобросовісна конкуренція негативно впливає на формування і використання потенціалу підприємства. Замість того, щоб спрямовувати ресурси на інновації та розвиток, фірмі доводиться витратити сили на захист від недружніх дій. Репутаційні атаки можуть звести нанівець маркетинговий потенціал (важко реалізувати продукцію, якщо підірвана довіра споживачів). Ціновий демпінг з боку конкурента скорочує фінансові ресурси підприємства, які могли б бути інвестовані в модернізацію виробництва. Тиск на постачальників або партнерів здатен порушити налагоджені виробничі зв'язки, знизивши використання виробничих потужностей (табл. 1.1).

Основні форми прояву недобросовісної конкуренції та їх характеристика

Форма недобросовісної конкуренції	Характеристика та типові приклади
Дискредитація конкурента	Навмисне поширення неправдивих, неточних або неповних відомостей про інше підприємство, його товари чи послуги з метою завдати шкоди діловій репутації. Включає репутаційну шкоду – дії, що очорнюють імідж конкурента і знижують довіру споживачів. Приклад – розповсюдження фейкової інформації про нібито низьку якість продукції конкурента.
Неправомірне використання чужих позначень та досягнень	Копіювання або привласнення елементів бренду іншої компанії (товарних знаків, фірмового найменування, оформлення упаковки), випуск підробленої продукції під чужою маркою. Такі дії вводять споживачів в оману щодо справжнього виробника товару та порушують права інтелектуальної власності. Сюди ж належить некоректна порівняльна реклама, що використовує ім'я конкурента або його товар для власного саморекламування.
Промислове (комерційне) шпигунство	Таємне збирання інформації про конкурента, що становить комерційну таємницю: викрадення технологічних секретів, баз даних, списків клієнтів тощо. Незаконно отримані відомості використовуються для копіювання продуктів, переманювання клієнтів або отримання іншої вигоди, що ставить чесного конкурента в завідомо невігідне становище.
Підкуп і тиск на контрагентів та працівників конкурента	Протиправний вплив на контрагентів чи співробітників конкурента з метою отримати переваги на ринку. Охоплює підкуп посадових осіб постачальників або клієнтів конкурента, шантаж, примушення до розірвання контрактів (схиляння до бойкоту). Такі дії створюють штучні перешкоди в діяльності іншого підприємства, наприклад, коли дистриб'юторів заохочують відмовитися від співпраці з конкурентом.
Ціновий демпінг та інші дискримінаційні дії	Умисне встановлення надто низьких (нижче собівартості) цін на товари з метою витіснення конкурентів з ринку («цінові війни»). До цієї форми також належать встановлення дискримінаційних умов для партнерів конкурента, контроль за каналами збуту з метою блокування доступу конкурента до ринку. Саме спрямованість на монополізацію ринку й розорення інших гравців робить такі дії недобросовісними.
Таємна змова і картельні домовленості	Укладання закулісних угод між компаніями-конкурентами про поділ ринків, фіксацію цін, узгоджену участь у тендерах («тендерні змови») з порушенням установлених процедур. Подібні змови обмежують конкуренцію, вводять в оману споживачів і замовників та прямо заборонені антимонопольним законодавством.

Таким чином, несумлінна конкуренція створює загрози зовнішнього середовища, що знижують рівень реалізації сукупного потенціалу підприємства. Усвідомлення цього факту є передумовою для вироблення стратегії протидії та адаптації.

1.3. Формування і використання потенціалу підприємства в умовах недобросовісної конкуренції

Формування і використання потенціалу підприємства завжди відбувається не у вакуумі, а в конкретному конкурентному середовищі, яке може бути як цивілізованим і прозорим, так і деформованим через практики недобросовісної конкуренції. Якщо в умовах чесної конкуренції рівень і структура потенціалу підприємства більш-менш адекватно відображають його ринкові позиції, то за наявності недобросовісних дій конкурентів зв'язок між потенціалом і результатами діяльності істотно спотворюється. Це означає, що навіть підприємство з високим ресурсним, інноваційним і кадровим потенціалом може втрачати частку ринку, прибуток і репутацію через зовнішні маніпуляції, які не пов'язані з об'єктивною ефективністю його бізнес-моделі.

Сучасні дослідження конкурентного потенціалу підкреслюють, що він відображає не лише сукупність внутрішніх ресурсів і компетенцій, а й здатність підприємства реалізувати ці можливості в конкретних ринкових умовах. І. Крамар та В. Гапон визначають «конкурентний потенціал як інтегровану характеристику, що формується на основі виробничого, трудового, фінансового, маркетингового, управлінського та інноваційного потенціалів і проявляється через здатність підприємства досягати та утримувати конкурентні переваги у змінному зовнішньому середовищі» [25]. При цьому наголошується, що на рівень реалізації конкурентного потенціалу прямо впливають фактори зовнішнього середовища, у тому числі деформації конкурентних відносин.

Подібну логіку підтримують Т. Черкасова та Т. Сокир, які розглядають «конкурентний потенціал виробничого підприємства як системну категорію, що поєднує ресурсну базу, організаційні можливості та ринкову позицію; вони підкреслюють, що навіть добре сформований потенціал не гарантує успіху без наявності прозорих і передбачуваних правил конкуренції» [46]. Таким чином, з теоретичного погляду потенціал підприємства і характер конкурентного середовища є взаємопов'язаними змінними: перше визначає можливості, друге – рамкові умови їх реалізації.

У площині економічної безпеки підприємства цей взаємозв'язок набуває особливої гостроти. І. Боса, аналізуючи етимологію поняття «економічна безпека підприємства», трактує її як «стан захищеності підприємства від внутрішніх і зовнішніх загроз, що забезпечує стійкий розвиток та реалізацію його потенціалу в умовах мінливого середовища» [11]. Вона наголошує, що економічна безпека не зводиться до «оборони» від ризиків, а передбачає активне формування таких умов, за яких можливості підприємства перетворюються на реальні конкурентні переваги. У цьому контексті недобросовісна конкуренція виступає специфічною групою загроз, що діють на стику правового, ринкового та інформаційного вимірів і безпосередньо підривають здатність суб'єкта господарювання реалізувати свій потенціал.

Економіко-правові дослідження недобросовісної конкуренції показують, що її форми виходять далеко за межі «класичних» маніпуляцій із цінами чи рекламою. Л. Овчаренко, аналізуючи практику недобросовісної конкуренції в умовах цифрової економіки, підкреслює «посилення ролі інформаційних дій (онлайн-дискредитація, фейкові відгуки, маніпулятивна порівняльна реклама), неправомірного використання брендів і комерційних позначень, а також незаконного доступу до даних і комерційної таємниці» [29]. Саме через ці механізми недобросовісна конкуренція «перехоплює» результати інвестицій у розвиток потенціалу підприємства: інновації копіюються, клієнтські бази

привласнюються, бренд девальвується, а очікуваний ефект від розвитку ресурсу не реалізується.

З іншого боку, у працях Н. Карвацкої, В. Габая та Н. Глабчастого економічна безпека підприємства розглядається як стан захищеності від загроз, що забезпечує досягнення конкурентних переваг та сталий розвиток на засадах раціонального використання ресурсів і гармонізації інтересів із зовнішнім середовищем [22]. Авторами підкреслено, що ключовою умовою економічної безпеки є здатність підприємства ідентифікувати, оцінювати та нейтралізувати загрози, які блокують або спотворюють реалізацію його потенціалу. Недобросовісна конкуренція в цьому контексті виступає однією з найнебезпечніших груп загроз, оскільки вона одночасно впливає на фінансові результати, репутацію, інноваційну активність і партнерські відносини.

Логіку взаємозв'язку можна описати так: потенціал підприємства формує «зону можливостей» для отримання конкурентних переваг; конкуренція визначає, наскільки справедливо і повно ці можливості можуть бути реалізовані; економічна безпека виступає системою захисту і балансування, яка забезпечує перетворення потенціалу на стійкі результати навіть за наявності зовнішніх загроз. Якщо рівень недобросовісної конкуренції високий, а система економічної безпеки слабка, то між потенціалом і результатами виникає «розрив»: значні ресурси, компетенції й інновації не трансформуються у відповідну частку ринку, прибутковість чи стратегічні позиції.

Взаємозв'язок між формуванням потенціалу підприємства, характером конкурентного середовища та станом його економічної безпеки доцільно подати у вигляді узагальненої схеми. Зовнішнє конкурентне середовище в цьому разі розглядається як вихідна рамкова умова, яка може набувати двох принципово різних станів: переважання чесної (добросовісної) конкуренції або поширення практик недобросовісної конкуренції. У першому випадку прозорі правила ринкової гри сприяють тому, що сформований потенціал підприємства без

суттєвих викривлень трансформується у конкурентні переваги та ринкові результати, що відображається через блок «Реалізація потенціалу підприємства на ринку (конкурентні переваги)».

Натомість за наявності недобросовісної конкуренції на перший план виходять деструктивні чинники: дискредитація та репутаційні атаки, незаконне використання бренду, позначень і результатів інтелектуальної діяльності, комерційне шпигунство та викрадення даних, демпінгові й маніпулятивні цінові практики, таємні змови і картелі.

Саме ці елементи доцільно деталізувати всередині блоку «Недобросовісна конкуренція», оскільки вони безпосередньо впливають, з одного боку, на компоненти потенціалу підприємства (ресурсний, фінансовий, інноваційний, кадровий, організаційний, маркетинговий), а з іншого – на стан його економічної безпеки. Подальша реалізація потенціалу на ринку залежить уже не лише від внутрішніх можливостей підприємства, а й від якості механізмів захисту від загроз недобросовісної конкуренції, що й відображається у схемі системного взаємозв'язку (рис. 1.6).

Поглиблюючи аналіз, слід розглянути канали впливу недобросовісної конкуренції на окремі компоненти потенціалу підприємства. На рівні фінансового потенціалу демпінгові практики й змови конкурентів можуть призводити до тривалого зниження цін і маржі, що обмежує здатність підприємства акумулювати інвестиційні ресурси і фінансувати розвиток. При цьому частина витрат, які понесені на формування виробничого, кадрового чи інноваційного потенціалу, не повертається у вигляді очікуваного грошового потоку, що породжує ефект «замороження потенціалу». Щодо виробничого та ресурсного потенціалу, недобросовісна конкуренція може проявлятися через тиск на постачальників і контрагентів, блокування доступу до сировинних ринків, нав'язування дискримінаційних умов логістики.



Рис. 1.6. Системний взаємозв'язок формування потенціалу підприємства, економічної безпеки та недобросовісної конкуренції

Джерело: розроблено автором на підставі [24; 30; 31; 53].

У таких умовах підприємство навіть за наявності сучасних потужностей та технологій стикається з перебоями у забезпеченні виробництва, зростанням витрат, необхідністю працювати не на оптимальному завантаженні. Це знижує фактичну віддачу виробничого потенціалу і підриває економічну мотивацію до його модернізації. На кадровий потенціал недобросовісна конкуренція впливає через репутаційні атаки та неформальні практики переманювання з використанням некоректної інформації, тиску чи підкупу. Поширення неправдивих відомостей про фінансовий стан або перспективи підприємства, чуток про його «швидке банкрутство» погіршує лояльність персоналу, підвищує плинність кадрів, ускладнює залучення висококваліфікованих фахівців. У результаті кадровий потенціал, навіть будучи формально розвиненим, частково втрачає свою функціональність через невизначеність і недовіру.

Особливе значення має вплив недобросовісної конкуренції на інноваційний потенціал підприємства. І. Чіков показує, що «інноваційний потенціал є сукупністю матеріальних і нематеріальних ресурсів, які забезпечують здатність організації розробляти та впроваджувати нові продукти, процеси та послуги, і підкреслює його роль як бази для довгострокових конкурентних переваг» [47]. Проте, якщо результати інноваційної діяльності не захищені від копіювання, неправомірного використання бренду чи промислового шпигунства, підприємство стикається з дилемою: вкладати ресурси в інновації, ризикуючи не отримати адекватної віддачі, чи обмежувати інноваційну активність, знижуючи довгостроковий потенціал розвитку.

Емпіричні дослідження впливу інноваційних процесів на конкурентоспроможність підприємств підтверджують, що «за умов адекватного захисту прав інтелектуальної власності та прозорі конкуренції інноваційний потенціал трансформується в реальні конкурентні переваги, тоді як в умовах правової невизначеності та поширених практик недобросовісної конкуренції цей зв'язок істотно слабшає» [14]. Отже, недобросовісна конкуренція деформує

«ланцюг створення цінності», у якому потенціал через бізнес-процеси має перетворюватися на унікальний ринковий результат.

Узагальнюючи наведене, можна стверджувати, що недобросовісна конкуренція істотно модифікує як процес формування, так і процес використання потенціалу підприємства. На етапі формування вона впливає на очікувану віддачу інвестицій у ресурси та компетенції, змінює структуру пріоритетів розвитку (наприклад, посилює ролі правового та репутаційного компонентів потенціалу), змушує підприємства по-іншому розподіляти обмежені ресурси між «захисними» і «продуктивними» напрямками. На етапі використання недобросовісна конкуренція змінює правила ринкової гри, підвищує невизначеність, посилює роль «неекономічних» факторів у досягненні результату, що часто призводить до розриву між внутрішнім потенціалом і зовнішніми результатами.

З наукового погляду це обґрунтовує потребу розглядати потенціал підприємства не лише як сукупність ресурсів і можливостей, а як інтегральну категорію, тісно пов'язану з економічною безпекою і характером конкурентного середовища. Теоретичне осмислення такого взаємозв'язку створює основу для подальших аналітичних і прикладних досліджень у наступних розділах магістерської роботи, де потенціал конкретного підприємства буде оцінений з урахуванням загроз недобросовісної конкуренції, а також розроблено практичні рекомендації щодо підвищення стійкості та ефективності його використання.

Висновки до першого розділу

Підсумовуючи результати опрацювання теоретико-методологічних засад формування і використання потенціалу підприємства в умовах недобросовісної конкуренції, слід зазначити, що перший розділ роботи дав змогу комплексно уточнити зміст базових категорій дослідження, окреслити їх внутрішню структуру та розкрити взаємозв'язки між ними з позицій сучасної економічної науки й

практики функціонування підприємств. На основі критичного узагальнення наукових підходів доведено, що поняття «потенціал підприємства» еволюціонувало від вузького трактування як сукупності ресурсів та виробничих потужностей до системного й компетентнісного розуміння, у межах якого потенціал розглядається як інтегрована характеристика можливостей підприємства досягати стратегічних і тактичних цілей, забезпечувати відтворення та розвиток у довгостроковій перспективі. Такий підхід дає змогу поєднати ресурсний, результатний і системний виміри аналізу, що особливо важливо в умовах посилення конкуренції та зростання ролі нематеріальних факторів.

У першому розділі також теоретично деталізовано сутність, ознаки та основні форми недобросовісної конкуренції як ключового зовнішнього дестимулятора реалізації потенціалу підприємства. На основі аналізу норм національного законодавства та міжнародних актів показано, що недобросовісна конкуренція охоплює дії суб'єктів господарювання у конкурентному середовищі, які суперечать чесним діловим звичаям, забезпечують неправомірні конкурентні переваги й супроводжуються завданням або загрозою завдання шкоди конкурентам, споживачам та державі. Виокремлено сукупність ознак, що дозволяють відмежувати недобросовісну конкуренцію від агресивної, але легальної конкурентної поведінки: наявність конкурентного контексту, порушення чесних звичаїв у підприємницькій діяльності, протиправний характер отримання переваг, зв'язок із завданням шкоди та спотворенням нормальних умов ринкового змагання. Це дало змогу сформулювати логічну структуру ознак недобросовісної конкуренції та представити її у вигляді відповідної схеми.

У ході дослідження уточнено структуру потенціалу підприємства як багаторівневої системи, що включає ресурсну, функціональну та компетентнісну складові. Ресурсна складова охоплює матеріальні, фінансові, людські, інформаційні й інші ресурси, які формують «базу можливостей». Функціональна складова відображає сукупність підсистем – виробничого, інноваційного,

маркетингового, фінансового, логістичного, організаційно-управлінського потенціалів, які забезпечують реалізацію цілей діяльності. Компетентнісний вимір пов'язаний із рівнем розвитку управлінських та професійних компетенцій, інтелектуального й соціального капіталу, організаційної культури, що перетворюють ресурси на реальний результат. Уточнення структури потенціалу дозволило розглядати його як «парасолькову» категорію, у межах якої економічний, інноваційний, кадровий, організаційний та інші види потенціалу взаємодіють і взаємно підсилюють один одного.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНЮВАННЯ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕДОБРОСОВІСНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ

2.1. Організаційно-економічна характеристика досліджуваного підприємства та конкурентного середовища

ТОВ «УНІВЕРСАЛ» на сучасному етапі розвитку є спеціалізованим машинобудівним підприємством, яке зосередило свою діяльність на виробництві поршневої продукції для силових агрегатів рухомого складу залізничного транспорту країн СНД та суміжних ринків. Підприємство належить до обмеженого кола виробників, здатних забезпечувати випуск високонавантажених поршнів для дизельних двигунів локомотивів, суден та стаціонарних енергетичних установок. Одним із ключових виробів є поршень типу Д67.08.41.00, який застосовується у силових агрегатах серії K6S310DR (у кількості шести одиниць на один агрегат), що встановлюються на тепловози серії ЧМЕ-3, а також можуть використовуватися на низці промислових і транспортних енергоустановок. Завдяки вузькій спеціалізації та накопиченому досвіду ТОВ «УНІВЕРСАЛ» сформувало стійку нішу на ринку й сприймається партнерами як надійний постачальник, здатний виконувати як серійні, так і індивідуальні замовлення.

Стратегія підприємства орієнтована на довгострокову присутність на ринку та розширення сфер застосування продукції. Керівництво позиціонує ТОВ «УНІВЕРСАЛ» як стабільну компанію з чітко визначеною виробничою програмою, яка поєднує традиційні технології обробки металу з поетапним упровадженням сучасних інженерних рішень. Особливий акцент робиться на підвищенні надійності та ресурсу виготовлюваних поршнів, оскільки від їх якості

залежить безперервність роботи тягових і енергетичних установок замовників, а отже – й економічна ефективність їх експлуатації.

Суттєвою конкурентною перевагою підприємства є сформована система управління якістю, яка розглядається не як формальна вимога, а як елемент загальної філософії ведення бізнесу. Вона включає комплекс організаційних, технологічних та кадрових рішень, спрямованих на забезпечення стабільності параметрів продукції. Повне залучення персоналу до процесів управління якістю стало важливою складовою корпоративної культури: працівники сприймаються не просто як виконавці окремих операцій, а як учасники єдиного виробничого ланцюга, від відповідальності кожного з яких залежить кінцевий результат. На підприємстві формується атмосфера, за якої якість розглядається як спільна цінність і критерій професійної самореалізації.

З цією метою запроваджено механізм персоніфікованої відповідальності за виконувани операції. Кожен працівник, задіяний у критичних технологічних етапах, має чітко визначені повноваження та обов'язки, що фіксуються у внутрішній документації (паспортах відповідальності, технологічних картах, маршрутах контролю). Такий підхід дає змогу не лише ідентифікувати місце виникнення можливого дефекту, а й вибудувати прозору систему зворотного зв'язку, коли працівник зацікавлений своєчасно виявити і попередити відхилення від установлених стандартів.

Важливою складовою розвитку потенціалу ТОВ «УНІВЕРСАЛ» є інвестування у професійне зростання персоналу. На підприємстві здійснюється систематичне підвищення кваліфікації робітників, інженерів і майстрів: організовуються внутрішні інструктажі, цільові навчальні програми, стажування на суміжних дільницях, участь у галузевих семінарах. Значна увага приділяється опануванню нових технологій механічної обробки, термообробки, контролю геометрії та фізико-механічних властивостей деталей. Така політика дозволяє підтримувати достатній рівень технологічної культури виробництва й гнучко

реагувати на посилення вимог замовників до ресурсу й точності поршневої продукції.

Окремий елемент системи – організація входного контролю матеріалів і комплектуючих. Перед надходженням у виробництво метал, заготовки, елементи оснащення та інші ресурси проходять перевірку на відповідність установленим стандартам і технічним умовам. Застосування сучасних засобів вимірювальної техніки та контрольно-випробувального обладнання дає змогу фіксувати параметри, пов'язані з міцністю, структурою металу, геометричними допусками, а також (за потреби) з вібраційними характеристиками агрегатів, у складі яких працює поршень. Це суттєво знижує імовірність потрапляння у виробничий цикл дефектних матеріалів і мінімізує ризики прихованих відхилень, що можуть проявитися вже на стадії експлуатації продукції.

Комплексний характер роботи з якістю виявляється також у послідовному вдосконаленні технологічних маршрутів, оптимізації режимів обробки та контролю, оновленні обладнання. Підприємство поступово модернізує парк верстатів, запроваджує елементи автоматизованого контролю, застосовує більш точні методики вимірювань. Завдяки цьому забезпечується стабільне дотримання вимог до точності, балансування, масо-габаритних характеристик поршнів і їх сумісності з існуючими силовими агрегатами. Фактично формується інтегрована система, у межах якої організаційні, технологічні та кадрові компоненти поєднуються в єдиний механізм забезпечення якості.

Разом з тим керівництво ТОВ «УНІВЕРСАЛ» усвідомлює, що розвиток підприємства залежить не лише від внутрішнього потенціалу, а й від специфіки зовнішнього середовища. Будь-яка стратегічна або тактична дія (освоєння нових видів продукції, вихід на інші сегменти ринку, модернізація виробництва) є можливою лише за умови, що ринкове оточення, регуляторні обмеження, конкурентна ситуація та технологічні тренди не блокують її реалізацію.

Тому для обґрунтування стратегії поведінки підприємства керівництву необхідно мати цілісне уявлення як про внутрішні параметри організації – її ресурсний, виробничий, кадровий та інноваційний потенціал, – так і про стан і тенденції розвитку зовнішнього середовища: динаміку попиту на поршневу продукцію, політику ключових замовників, активність конкурентів, зміни в технічному регулюванні та стандартах безпеки. Лише поєднання глибокого аналізу внутрішнього потенціалу із системним моніторингом зовнішніх умов дає змогу сформувавши реалістичну та життєздатну стратегію розвитку підприємства в середньо- та довгостроковій перспективі.

Для глибшого розуміння передумов формування та використання потенціалу ТОВ «УНІВЕРСАЛ» в умовах посилення конкуренції та зростання ризиків недобросовісної поведінки на ринку стандартний опис внутрішнього й зовнішнього середовища є недостатнім. Потрібен інструментарій, який дозволяє не лише перелічити фактори, а й узгодити їх між собою, виявити сильні та слабкі сторони підприємства, зіставити їх з можливостями й загрозами ринкового оточення у 2020–2024 рр.

З цією метою доцільно застосувати SWOT-аналіз, який дає змогу структуровано подати результати стратегічної діагностики: виділити внутрішні сильні (S) і слабкі (W) сторони підприємства, а також зовнішні можливості (O) і загрози (T), що формуються під впливом макроекономічних тенденцій, воєнно-політичної ситуації, інституційних змін і конкурентного середовища. На основі здійсненого аналізу побудовано розширену SWOT-матрицю ТОВ «УНІВЕРСАЛ» з урахуванням динаміки 2020–2024 рр. (табл. 2.1).

Наведена SWOT-матриця відображає узагальнені результати стратегічної діагностики ТОВ «УНІВЕРСАЛ» у період 2020–2024 рр. Поєднання сильних і слабких сторін із можливостями та загрозами зовнішнього середовища дає змогу визначити ключові акценти формування та використання потенціалу підприємства.

Розширена матриця SWOT-аналізу ТОВ «УНІВЕРСАЛ» (з урахуванням тенденцій 2020–2024 рр.)

	Зовнішнє середовище: Можливості (О)	Зовнішнє середовище: Загрози (Т)
Внутрішнє середовище: Сильні сторони (S)	<p>Поле СіМ (Strengths–Opportunities) 1. Освоєння нових ринків збуту у країнах Центральної та Східної Європи завдяки досвіду виготовлення поршнів для локомотивів і енергоустановок. 2. Використання інноваційних конструкторських рішень і власних розробок для участі в довгострокових програмах модернізації рухомого складу залізниць та промислових підприємств у 2020–2024 рр. 3. Адаптація продукції під індивідуальні технічні вимоги замовників (малосерійні та спеціальні партії), що відкриває доступ до високорентабельних контрактів. 4. Залучення висококваліфікованого інженерного персоналу для реалізації спільних проектів з європейськими партнерами та участі у міжнародних тендерах. 5. Використання сертифікованої системи управління якістю як аргументу для входження до ланцюгів постачання великих машинобудівних корпорацій.</p>	<p>Поле СіЗ (Strengths–Threats) 1. Підвищення якості, ресурсу та надійності поршневої продукції як інструменту протидії зростаючій конкуренції на ринку запчастин для залізничного транспорту. 2. Посилення репутації надійного постачальника за рахунок дотримання термінів поставок навіть в умовах логістичних збоїв 2022–2023 рр., що дає змогу утримувати клієнтів, незважаючи на агресивну цінову політику конкурентів. 3. Розвиток цифрових інструментів взаємодії із замовниками (онлайн-сервіси, віддалене технічне консультування) як відповідь на загрози, пов'язані з обмеженням фізичних контактів та порушенням ланцюгів постачання. 4.</p>
Внутрішнє середовище: Слабкі сторони (W)	<p>Поле СлМ (Weaknesses–Opportunities) 1. Системна модернізація зношених основних фондів (верстатів, оснащення) із залученням інвестиційних ресурсів та програм енергоефективності, що дозволяє використати державні й міжнародні ініціативи підтримки промисловості у 2020–2024 рр. 2. Запровадження гнучкої системи мотивації й розвитку персоналу на основі участі в інноваційних проектах, що зменшує ризик відтоку кваліфікованих кадрів у більш стабільні компанії. 3. Локалізація виробництва частини критичних комплектуючих із високою доданою вартістю з метою зниження залежності від імпорту та використання можливостей імпортозаміщення.</p>	<p>Поле СлЗ (Weaknesses–Threats) 1. Високий рівень фізичного та морального зносу частини обладнання, що в умовах посилення конкуренції та зростання вимог до точності може призвести до втрати частини ринку. 2. Обмеженість фінансових ресурсів на тлі зростання відсоткових ставок за кредитами у 2020–2023 рр., що ускладнює інвестиції в модернізацію та цифровізацію виробництва. 3. Недостатня системність у роботі з персоналом (мотивація, розвиток, утримання ключових фахівців) за наявності загрози відтоку кадрів у компанії з більш передбачуваним .</p>

Поля СіМ і СлМ окреслюють простір для зростання: саме тут сильні сторони можуть бути використані для реалізації ринкових шансів, а слабкі – трансформовані в точки розвитку за рахунок нових ніш, програм модернізації та партнерств.

Поля СіЗ і СлЗ, навпаки, фокусують увагу на ризиках, передусім пов'язаних із нестабільністю макроекономічного середовища, посиленням конкуренції та можливими проявами недобросовісної поведінки на ринку, що створює загрозу стабільному функціонуванню. Таким чином, SWOT-аналіз виступає інструментом, що пов'язує оцінку внутрішнього потенціалу підприємства з дією зовнішніх факторів і слугує основою для подальшого формування стратегій розвитку та заходів із забезпечення економічної безпеки, реалізацію відповідних заходів.

Поряд із SWOT-аналізом для підприємств машинобудівного профілю, зокрема таких, як ТОВ «УНІВЕРСАЛ», важливим є системне дослідження макросередовища, у якому формується та реалізується їхній потенціал. У 2020–2024 рр. підприємство працювало в умовах різких політичних, економічних та інституційних змін, пов'язаних із воєнною агресією, трансформацією енергетичних ринків, прискоренням євроінтеграційних процесів та оновленням регуляторної бази.

Для структурованого аналізу таких впливів доцільно застосувати PESTLE-підхід, який виокремлює шість груп факторів зовнішнього середовища: політичні (P), економічні (E), соціально-культурні (S), технологічні (T), юридичні (L) та екологічні (E). Оцінювання кожного з цих факторів за шкалою від 1 до 5 балів (де 1 – мінімальний, а 5 – максимальний вплив) дозволяє з'ясувати, які з них є критичними для формування й використання потенціалу підприємства та наскільки вони підсилюють ризики недобросовісної конкуренції.

Результати PESTLE-аналізу ТОВ «УНІВЕРСАЛ» у контексті 2020–2024 рр. наведено в табл. 2.2.

PESTLE-аналіз ТОВ «УНІВЕРСАЛ» у контексті 2020–2024 рр.

Група факторів	Фактор	Вплив на підприємство та галузь у 2020–2024 рр.	Оцінка впливу (1–5)
Політичні	Посилення воєнно-політичної нестабільності	Повномасштабна війна з 2022 р. призвела до порушення ланцюгів постачання, зміни ринків збуту, перерозподілу державних видатків. Для підприємства це означає необхідність оперативної перебудови логістики та переорієнтації на нові сегменти й країни.	5
	Державна політика підтримки промисловості та машинобудування	Окремі програми підтримки (енергоефективність, локалізація, програми відновлення інфраструктурних о'єктів) створюють можливості для оновлення обладнання і розширення участі у державних замовленнях, але їхня реалізація є фрагментарною.	3
	Поглиблення співпраці з ЄС	Гармонізація стандартів, участь у програмах відновлення та міжнародних проєктах відкриває перспективи для виходу на нові ринки, але водночас підвищує вимоги до якості й прозорості діяльності.	4
Економічні	Висока інфляція та цінова волатильність	Прискорення інфляції у 2022–2023 рр. та значні коливання цін на метал, енергоносії інші матеріали й логістичні послуги ускладнюють планування собівартості, потребують постійного перегляду контрактних умов і створюють ризик зниження маржі.	4
	Колівання валютного курсу	Девальваційні тенденції та курсова нестабільність підвищують вартість імпортованих матеріалів і комплектуючих, збільшують валютні ризики за експортними та іншими діючими та новими контрактами.	4
	Дорожнеча кредитних ресурсів	Зростання процентних ставок обмежує можливості залучення позикового капіталу для модернізації виробництва, що уповільнює оновлення технічної бази й стримує нарощування потенціалу.	5

Продовження табл. 2.2

Соціально-культурні	Міграція та дефіцит кваліфікованих кадрів	Вимушена міграція населення та конкуренція за фахівців у 2022–2024 рр. посилюють проблему забезпечення підприємства кваліфікованим персоналом, збільшують витрати на пошук, адаптацію й утримання кадрів.	4
	Зростання очікувань щодо соціальної відповідальності бізнесу	Від підприємств очікують участі у відновленні регіону, підтримки громад і працівників; це формує додаткове навантаження на бюджет, але водночас підсилює репутаційний потенціал за умови належної комунікації.	3
Технологічні	Прискорення впровадження цифрових і виробничих технологій	Активний розвиток сучасних технологій обробки металу, автоматизованих систем контролю та цифрових платформ управління виробництвом вимагає від підприємства постійних інвестицій у техніку й програмні рішення, але водночас відкриває можливості для зростання продуктивності та якості.	4
	Розвиток конструкторських рішень конкурентів	Поява альтернативних конструкцій поршневої продукції (у тому числі іноземного походження) посилює технологічну конкуренцію й стимулює підприємство до інновацій та участі у спільних розробках.	3
Юридичні	Удосконалення антимонопольного та конкурентного законодавства	Посилення контролю за недобросовісною конкуренцією (у т.ч. за введенням в оману, копіюванням позначень, демпінгом) створює більш цивілізоване середовище, але потребує від підприємства уважного дотримання норм і захисту власних прав.	4
	Оновлення трудового й податкового законодавства	Зміни в режимі оподаткування, оформленні зайнятості та соціальних гарантіях супроводжуються додатковими вимогами до документального оформлення, обліку й комплаєнсу.	3

Отримані результати PESTLE-аналізу показують, що у 2020–2024 рр. ТОВ «УНІВЕРСАЛ» функціонувало в надзвичайно турбулентному зовнішньому

середовищі, де політичні та економічні фактори поєднувалися з технологічними викликами й підвищенням регуляторних вимог, які створюють додаткове посилення дії факторів нестабільності. Для формування та використання потенціалу підприємства це означає, що внутрішні управлінські рішення не можуть прийматися ізольовано від макротрендів: необхідно враховувати ризики, пов'язані з воєнними діями, нестабільністю фінансових ринків, дефіцитом кадрів, посиленням екологічних та технологічних стандартів.

Поєднання SWOT- та PESTLE-аналізів дозволяє сформувати цілісне уявлення про те, як саме внутрішній потенціал ТОВ «УНІВЕРСАЛ» взаємодіє із зовнішнім середовищем, у тому числі з проявами недобросовісної конкуренції. На цій основі в подальших підрозділах доцільно розробити систему заходів, спрямованих на зміцнення сильних сторін і мінімізацію слабких, а також на формування механізмів економічної безпеки, які забезпечать стійку реалізацію потенціалу підприємства в умовах сучасних викликів.

2.2. Аналіз рівня, структури та ефективності використання потенціалу підприємства

Оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу доцільно здійснювати поетапно. Насамперед необхідно визначити найбільш пріоритетні та значущі для досліджуваного підприємства види ресурсів. Далі слід проаналізувати результативність використання кожної складової ресурсного потенціалу, тобто окремих груп ресурсів. На завершальному етапі, спираючись на результати проведених розрахунків, формується узагальнена оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства в цілому. Так, для оцінювання того, як формувався й використовувався потенціал ТОВ «УНІВЕРСАЛ» в умовах зростаючої конкуренції та посилення зовнішніх шоків, доцільно проаналізувати основні техніко-економічні показники у динаміці за 2020–2024 рр.

Базовим роком обрано 2020 рік як відправну точку до початку повномасштабної війни, а 2022 рік відображає кризову фазу, пов'язану з різким погіршенням зовнішнього середовища. Для кількісної оцінки змін використаємо показники абсолютного відхилення та темпу зростання відносно базового року (табл. 2.3).

Аналіз динаміки чистого доходу показує, що за досліджуваний період підприємство змогло забезпечити зростання обсягу реалізації продукції на 14,47 % порівняно з 2020 роком. Разом з тим у 2022 році чітко фіксується спад виручки, що є наслідком різкого загострення зовнішніх ризиків, у тому числі логістичних обмежень, падіння попиту на частині ринків та посилення конкурентного тиску. Уже у 2023–2024 рр. підприємство не лише відновлює довоєнні обсяги, а й перевищує їх, що свідчить про наявність адаптивного потенціалу та здатність переформатувати ринки збуту.

Зростання собівартості реалізованої продукції відбувається значно повільнішими темпами, ніж зростання доходу (8,73 % проти 14,47 % за п'ятирічний період). Це привело до майже двократного збільшення валового прибутку (на 96 %). Така динаміка означає, що ТОВ «УНІВЕРСАЛ» змогло частково перекласти зростання витрат на кінцевого споживача та одночасно оптимізувати внутрішню структуру витрат, зокрема за рахунок підвищення ефективності використання виробничих ресурсів і коригування асортименту.

Особливо показовою є траєкторія чистого прибутку. У 2020 р. підприємство має відносно невисокий, але позитивний фінансовий результат, у 2021 р. він зростає, тоді як у 2022 р. фіксується збиток, що відображає кризовий вплив воєнних дій та нестабільності ринку. У 2023–2024 рр. прибутковість не лише відновлюється, а й суттєво перевищує базовий рівень: приріст чистого прибутку за 2024 рік відносно 2020 р. становить 1 882 тис. грн (зростання більш ніж у 4,6 раза). Це вказує на те, що підприємство змогло використати свій виробничо-інноваційний потенціал для переорієнтації діяльності, незважаючи на ризики

недобросовісної конкуренції (демпінговий тиск, агресивна політика конкурентів за клієнта, ускладнення доступу до каналів збуту).

Таблиця 2.3

Аналіз техніко-економічних показників ТОВ «УНІВЕРСАЛ»
у 2020–2024 рр.

№	Показник	Одиниця виміру	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024/-2020, +/-	Темп зростання 2024/2020, %
1	Чистий дохід (обсяг реалізації)	тис. грн	38 000	39 500	36 000	41 000	43 500	5 500	14,47
2	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	35 500	36 600	34 000	36 900	38 600	3 100	8,73
3	Валовий прибуток	тис. грн	2 500	2 900	2 000	4 100	4 900	2 400	96,00
4	Інші операційні доходи	тис. грн	80	85	90	95	100	20	25,00
5	Адміністративні витрати	тис. грн	900	950	1 000	1 050	1 100	200	22,22
6	Витрати на збут	тис. грн	1 100	1 150	1 200	1 250	1 300	200	18,18
7	Інші операційні витрати	тис. грн	150	160	170	180	190	40	26,67
8	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	408	689	-266	1 629	2 290	1 882	461,27
9	Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн	2 950	2 900	2 800	2 900	3 050	100	3,39
10	Середньооблікова чисельність персоналу	осіб	210	208	200	198	196	-14	-6,67
11	Продуктивність праці	тис. грн/особу	180,95	189,90	180,00	207,07	221,94	40,99	22,65
12	Фондомісткість	грн грн/грн	0,0776	0,0734	0,0778	0,0707	0,0701	-0,0075	-9,66
13	Фондовіддача	грн грн/грн	12,88	13,62	12,86	14,14	14,26	1,38	10,71
14	Фондоозброєність праці	тис. грн/особу	14,05	13,94	14,00	14,65	15,56	1,51	10,75

Динаміка кадрових та виробничих показників підтверджує, що формування потенціалу відбувалося на тлі скорочення чисельності персоналу. За 2020–2024 рр. кількість працівників зменшилась на 6,67 %, тоді як продуктивність праці зросла на 22,65 %. Така диспропорція свідчить про зростання інтенсивності використання трудового потенціалу, впровадження більш ефективних технологічних рішень та, ймовірно, часткову автоматизацію окремих операцій. За умов недобросовісної конкуренції це є критично важливим, оскільки дозволяє протидіяти ціновим атакам конкурентів за рахунок внутрішніх резервів ефективності, а не лише через зниження маржі.

Показники фондівдачі та фондомісткості загалом демонструють позитивну динаміку. Фондовіддача зростає на 10,71 %, а фондомісткість знижується майже на 10 %, що означає більш результативне використання основних засобів. Незважаючи на відносно незначне збільшення середньорічної вартості основних засобів (лише 3,39 %), підприємство змогло забезпечити помітне зростання виручки та прибутку. Це свідчить про те, що основний резерв формування потенціалу в аналізованому періоді пов'язаний не стільки з масовою модернізацією обладнання, скільки з оптимізацією технологічних процесів та організаційно-управлінськими рішеннями.

Для розуміння того, на які складові спирається потенціал підприємства, важливо дослідити структуру активів, співвідношення між необоротними та оборотними активами, динаміку запасів, дебіторської заборгованості та грошових коштів. Результати аналізу активу балансу ТОВ «УНІВЕРСАЛ» наведено в табл. 2.4.

Аналіз структури активів балансу ТОВ «УНІВЕРСАЛ» показує, що підприємство впродовж 2020–2024 рр. функціонувало з переважанням оборотних активів у загальній валюті балансу. Частка оборотних активів коливалася в межах 64,8–65,7 %, тоді як необоротні активи забезпечували близько третини загального обсягу ресурсів (34,3–35,2 %).

Динаміка та структура активів балансу ТОВ «УНІВЕРСАЛ» у 2020–2024 рр.

№ з/п	Показник	2020, тис. грн	Частка, %	2021, тис. грн	Частка, %	2022, тис. грн	Частка, %	2023, тис. грн	Частка, %	2024, тис. грн	Частка, %
1	Необоротні активи	4 500	35,2	4 510	34,7	4 300	35,1	4 520	34,3	4 730	34,3
2	Оборотні активи	8 300	64,8	8 490	65,3	7 950	64,9	8 650	65,7	9 070	65,7
3	Валюта балансу	12 800	100,0	13 000	100,0	12 250	100,0	13 170	100,0	13 800	100,0

Така структура є типовою для виробничого підприємства, яке працює з матеріаломісткою продукцією та потребує значних обсягів запасів, дебіторської заборгованості й грошових коштів для підтримання безперервності операційного циклу.

Упродовж аналізованого періоду валюта балансу зросла з 12 800 тис. грн у 2020 р. до 13 800 тис. грн у 2024 р., тобто на 1 000 тис. грн, що відповідає приросту на 7,8 %. Це зростання відбулося після просідання у 2022 р., коли загальний обсяг активів скоротився до 12 250 тис. грн. Таке скорочення можна пов'язати з кризовими явищами зовнішнього середовища, про які йшлося при аналізі динаміки чистого доходу та прибутку: частина запасів і грошових коштів була використана для підтримання операційної діяльності в умовах падіння попиту та порушення логістики. Уже у 2023–2024 рр. підприємство відновило й перевищило довоєнний рівень активів, що свідчить про здатність відтворювати свій ресурсний потенціал навіть за умов підвищених ризиків.

Структура необоротних активів за роками характеризується відносною стабільністю. Основні засоби зберігали провідну роль, формуючи близько 22–23 % загальної валюти балансу. Невелика частка припадала на нематеріальні активи та інші необоротні активи, які разом забезпечували ще близько 11–12 %.

При цьому номінальне зростання необоротних активів за п'ятирічний період є помірним: з 4 500 тис. грн до 4 730 тис. грн. Це корелює з висновками, зробленими на основі табл. 2.3: основний внесок у зростання результативних показників забезпечили не стільки масштабні капітальні інвестиції, скільки оптимізація використання вже наявних виробничих потужностей, модернізація окремих вузлів і вдосконалення організаційно-технологічних рішень.

Переважна частка оборотних активів у структурі балансу свідчить про те, що потенціал підприємства значною мірою «защитий» у виробничі запаси, дебіторську заборгованість і грошові кошти. За розрахунками, виробничі запаси в середньому становили близько чверті валюти балансу (приблизно 25,0 % у 2020 р. і 25,4 % у 2024 р.), дебіторська заборгованість – близько 19,5–19,6 %, грошові кошти – 16,0–16,7 %. Така структура говорить про те, що підприємство підтримує істотні обсяги оборотного капіталу для забезпечення безперервності виробництва та розрахунків із контрагентами. У контексті недобросовісної конкуренції це водночас створює додаткові ризики: погіршення платіжної дисципліни з боку окремих контрагентів, нав'язування не вигідних умов постачання чи відстрочення платежів може вивільнитися не лише у формі «паперових» втрат, а й у вигляді фактичного вилучення частини потенціалу з активного обороту.

Узагальнюючи результати аналізу активів, можна зробити висновок, що ТОВ «УНІВЕРСАЛ» у досліджуваній період зуміло зберегти та поступово наростити свій ресурсний потенціал, попри зовнішні шоки. Структура активів свідчить про орієнтацію на підтримання гнучкого оборотного капіталу, необхідного для роботи в умовах конкурентного тиску та можливих проявів недобросовісної конкуренції (наприклад, через затримки платежів, агресивну зміну умов постачання чи спроби блокування збутових каналів). Наступним кроком оцінювання потенціалу підприємства є аналіз структури джерел його формування – власного капіталу та зобов'язань, що буде відображено в табл. 2.5 і

дозволить комплексно охарактеризувати фінансову стійкість і можливості розвитку ТОВ «УНІВЕРСАЛ».

Аналіз структури пасиву балансу ТОВ «УНІВЕРСАЛ» показує, що підприємство впродовж 2020–2024 рр. зберігало орієнтацію на переважання власного капіталу як базового джерела формування потенціалу. Частка власного капіталу зросла з 50,8 % у 2020 р. до 56,5 % у 2024 р., що свідчить про посилення фінансової незалежності та здатність підприємства акумулювати внутрішні джерела розвитку.

Частка власного капіталу зросла з 50,8 % у 2020 р. до 56,5 % у 2024 р., що свідчить про посилення фінансової незалежності та здатність підприємства акумулювати внутрішні джерела розвитку. Навіть у кризовому 2022 р., коли відбулося скорочення валюти балансу, питома вага власного капіталу залишалася близько половини пасиву, що дозволило уникнути критичного погіршення фінансової стійкості.

Таблиця 2.5

Структура власного капіталу та зобов'язань ТОВ «УНІВЕРСАЛ»
у 2020–2024 рр.

№ з/п	Показник	2020, тис. грн	2021, тис. грн	Частка, %	2022, тис. грн	Частка, %	2023, тис. грн	Частка, %	2024, тис. грн	Частка, %
1	Власний капітал	6 500	6 800	52,3	6 200	50,6	7 200	54,7	7 800	56,5
2	Довгострокові зобов'язання	2 800	2 700	20,8	2 600	21,2	2 550	19,4	2 500	18,1
3	Поточні зобов'язання	3 500	3 500	26,9	3 450	28,2	3 420	26,0	3 500	25,4
4	Валюта балансу (пасив разом)	12 800	13 000	100,0	12 250	100,0	13 170	100,0	13 800	100,0

Довгострокові зобов'язання у структурі джерел фінансування відігравали допоміжну, але стабільну роль. Їх частка коливалася в діапазоні 18,1–21,9 %, поступово знижуючись у 2023–2024 рр. Це можна інтерпретувати як обережну боргову політику підприємства: ТОВ «УНІВЕРСАЛ» не нарощує надмірних довгострокових зобов'язань, що дозволяє знижувати фінансові ризики в умовах нестабільного конкурентного середовища. Поточні зобов'язання займають близько чверті пасиву (приблизно 25–28 %), відображаючи потребу в гнучкому залученні короткострокового позикового капіталу для фінансування оборотних активів і підтримання операційного циклу.

Зростання питомої ваги власного капіталу в поєднанні з помірною роллю довгострокових джерел фінансування свідчить про те, що формування потенціалу підприємства має переважно внутрішній характер. У контексті теми дослідження це важливо, оскільки високий рівень фінансової незалежності підвищує стійкість ТОВ «УНІВЕРСАЛ» до негативних проявів недобросовісної конкуренції (табл. 2.6). Підприємство менш уразливе до зовнішніх шоків, пов'язаних із можливим погіршенням умов кредитування, маніпуляціями з боку окремих фінансових інститутів або контрагентів, а також здатне самостійно фінансувати значну частину заходів із захисту та розвитку власного потенціалу, а також впроваджувати відповідні заходи.

Аналіз коефіцієнтів ефективності використання потенціалу демонструє, що підприємство пройшло шлях від низькорентабельної діяльності у 2020–2021 рр. через кризову фазу 2022 р. до суттєвого зміцнення результативності у 2023–2024 рр. Рентабельність продажів у 2020 р. становила лише 1,07 %, у 2021 р. – 1,74 %, що відображає мінімальний рівень чистої маржі. У 2022 р. через збитковість діяльності показник стає від'ємним. Водночас уже у 2023 р. рентабельність продажів зростає до 3,97 %, а у 2024 р. – до 5,26 %, що у кілька разів перевищує базовий рівень і свідчить про більш ефективну монетизацію потенціалу підприємства.

Коефіцієнти оцінювання ефективності використання потенціалу

ТОВ «УНІВЕРСАЛ» у 2020–2024 рр.

№ з/п	Показник	Одиниця виміру	2020	2021	2022	2023	2024
1	Рентабельність продажів (чистий прибуток / дохід)	%	1,07	1,74	-0,74	3,97	5,26
2	Валовий маржинальний дохід (валовий прибуток / дохід)	%	6,58	7,34	5,56	10,00	11,26
3	Рентабельність активів (ROA)	%	3,19	5,30	-2,17	12,37	16,59
4	Рентабельність власного капіталу (ROE)	%	6,28	10,13	-4,29	22,62	29,36
5	Оборотність активів (чистий дохід / активи)	разів	2,97	3,04	2,94	3,11	3,15
6	Коефіцієнт фінансової незалежності (власний капітал / активи)	частка	0,51	0,52	0,51	0,55	0,57

Рентабельність активів (ROA) і власного капіталу (ROE) показують ще більш контрастну динаміку. Якщо у 2020 р. ROA становив 3,19 %, а ROE – 6,28 %, то у 2022 р. обидва показники стають від’ємними. Це є наслідком зниження чистого прибутку до від’ємних значень при збереженні відносно сталого рівня активів і власного капіталу. Відновлення у 2023–2024 рр. є доволі стрімким: ROA зростає до 12,37 % і 16,59 %, а ROE – до 22,62 % і 29,36 % відповідно. Така траєкторія свідчить про те, що підприємство не лише відновило операційну

діяльність, а й значно підвищило віддачу від вкладеного капіталу, що безпосередньо характеризує ефективність використання сформованого потенціалу.

Коефіцієнт оборотності активів залишається протягом усього періоду на рівні близько трьох обертів на рік, що вказує на достатньо інтенсивне залучення активів у господарський оборот. Невеликі коливання у бік зниження у 2022 р. та подальше зростання у 2023–2024 рр. узгоджуються з динамікою виручки й підтверджують, що підприємство змогло адаптувати структуру та обсяг активів до змінених умов ринку. Коефіцієнт фінансової незалежності стабільно перевищує 0,5, а у 2024 р. досягає 0,57, що означає: більше половини активів сформовано за рахунок власного капіталу. Це створює додаткові запаси міцності для протидії зовнішнім загрозам, у тому числі пов'язаним із недобросовісною конкуренцією.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна стверджувати, що у 2020–2024 рр. ТОВ «УНІВЕРСАЛ» продемонструвало поступове нарощування та більш ефективне використання свого потенціалу на фоні складних зовнішніх умов. Підприємству вдалося забезпечити зростання чистого доходу й суттєве підвищення прибутковості після кризового 2022 року, що супроводжувалося зміцненням фінансової стійкості, зростанням ролі власного капіталу, підвищенням продуктивності праці та результативності використання основних засобів. Структура активів і джерел їх формування свідчить про раціональне поєднання необоротних і оборотних ресурсів та переважно внутрішній характер фінансування розвитку.

З позицій теми дослідження це означає, що ТОВ «УНІВЕРСАЛ» змогло не лише зберегти, а й активізувати свій виробничий, фінансовий і кадровий потенціал, сформувавши необхідний «запас міцності» для подальшого протистояння викликам конкурентного середовища, у тому числі можливим проявам недобросовісної конкуренції.

2.3. Оцінка впливу недобросовісної конкуренції на формування і використання потенціалу підприємства

У сучасних умовах ринку поршнів для рухомого складу залізничного транспорту, де працює ТОВ «УНІВЕРСАЛ», формування та реалізація потенціалу підприємства все частіше відбуваються в середовищі, що деформоване проявами недобросовісної конкуренції. «З точки зору економічної безпеки такі практики одночасно виступають і зовнішніми загрозами, і чинниками внутрішньої напруги, адже змушують підприємство спрямовувати значну частку ресурсів не на розвиток, а на нейтралізацію порушень чесних правил гри» [43]. В українському правовому полі відповідні підходи закріплені Законом України «Про захист від недобросовісної конкуренції» та Законом України «Про захист економічної конкуренції», де встановлюються форми порушень, механізми притягнення до відповідальності та роль Антимонопольного комітету [33]. Для промислових підприємств, до яких належить ТОВ «УНІВЕРСАЛ», недобросовісна конкуренція є, передусім, загрозою для виробничого, фінансового, інноваційного й кадрового потенціалу. Вона модифікує траєкторію використання потенціалу: частина ресурсів «вимивається» через демпінговий тиск і втрату контрактів, частина – «заморожується» у вигляді вимушених витрат на юридичний захист, захист інтелектуальної власності, проведення додаткових випробувань чи сертифікацій, спрямованих не стільки на розвиток, скільки на відновлення репутаційної рівноваги.

З урахуванням специфіки ринку поршнів для тепловозів та енергоустановок, найбільш релевантними для ТОВ «УНІВЕРСАЛ» є такі блоки недобросовісної конкуренції: дискредитація продукції та «чорний PR»; демпінгові цінові практики з боку крупніших виробників; неправомірне використання технічної документації, конструкторських рішень і товарних позначень; промислове шпигунство та

переманювання ключового персоналу; тендерні змови й обмеження доступу до ключових замовників.

Вплив недобросовісної конкуренції на фінансові результати ТОВ «УНІВЕРСАЛ» доцільно проілюструвати через співвідношення недоотриманого доходу та додаткових витрат, пов'язаних із заходами захисту від таких проявів у динаміці за 2020–2024 рр. На рис. 2.1 відображено два ключові показники: умовно розрахований недоотриманий дохід підприємства, зумовлений демпінговими пропозиціями конкурентів, обмеженням доступу до окремих тендерів і замовників, а також дискредитаційними діями, та фактичні додаткові витрати на юридичний супровід, маркетингові контрзаходи й підтвердження якості продукції. Така візуалізація дає змогу наочно показати, яку частину потенційно сформованих фінансових можливостей підприємство не може реалізувати через деформацію конкурентного середовища.

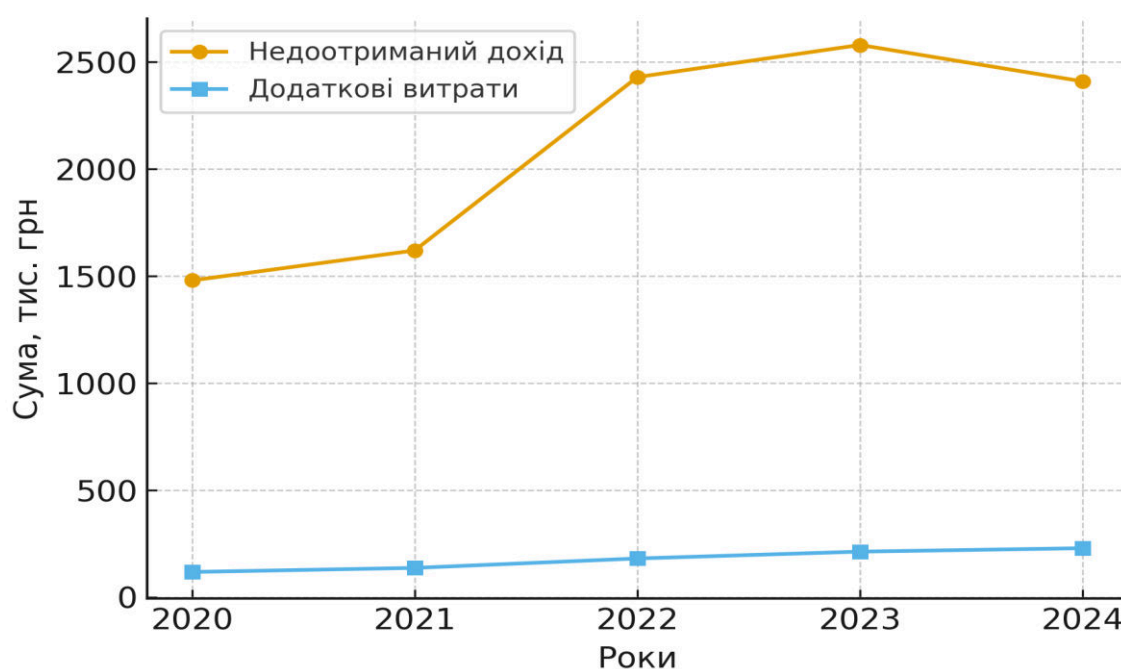


Рис. 2.1. Динаміка недоотриманого доходу та додаткових витрат, пов'язаних із недобросовісною конкуренцією, ТОВ «УНІВЕРСАЛ» у 2020–2024 рр.

Поданий графік відображає стійку наявність розриву між умовно можливим і фактично досягнутим фінансовим результатом ТОВ «УНІВЕРСАЛ» унаслідок дії недобросовісної конкуренції. Упродовж 2020–2024 рр. оціночний недоотриманий дохід коливається в межах від 1 480 до 2 580 тис. грн, демонструючи як поступове зростання впливу недобросовісних практик (особливо у 2022–2023 рр.), так і часткове пом'якшення їх наслідків у 2024 році. При цьому додаткові витрати на юридичний супровід, маркетингові контрзаходи та процедури підтвердження якості також мають зростаючу тенденцію: з 118 тис. грн у 2020 р. до 229 тис. грн у 2024 р., що свідчить про поступове ускладнення конкурентного середовища й необхідність системного захисту інтересів підприємства. Співставлення двох кривих показує, що непрямі втрати у вигляді недоотриманого доходу є на порядок більшими, ніж прямі витрати на захист, тобто значна частина вже сформованого потенціалу фактично не реалізується через деформацію ринкових механізмів. Навіть попри відносну стабілізацію обсягів реалізації у 2023–2024 рр., орієнтовний обсяг нереалізованих можливостей залишається суттєвим, що знижує економічну ефективність використання потенціалу ТОВ «УНІВЕРСАЛ» та посилює вимоги до розвитку системи його економічної безпеки.

Для кількісної оцінки того, яка частина сформованого дохідного потенціалу ТОВ «УНІВЕРСАЛ» фактично не реалізується через недобросовісну конкуренцію, доцільно ввести показник коефіцієнта нереалізованого дохідного потенціалу. Його можна розрахувати як відношення недоотриманого доходу до умовно можливого чистого доходу підприємства в разі відсутності деформацій конкурентного середовища:

$$K_{\text{нр}} = \frac{D_{\text{можл}}}{D_{\text{недоотр}}} \cdot 100\%, \quad (1.1)$$

де $D_{\text{недоотр}}$ – оцінений недоотриманий дохід унаслідок недобросовісної конкуренції; $D_{\text{можл}}$ – умовно можливий чистий дохід без її впливу.

У свою чергу, Дможл визначається як сума фактично отриманого доходу та недоотриманого доходу:

$$\text{Дможл} = \text{Дфакт} + \text{Днедоотр}$$

На основі вже наведених даних щодо фактичного чистого доходу та оцінок недоотриманого доходу за 2020–2024 рр. розрахуємо відповідні коефіцієнти. Результати подано в табл. 2.7. Аналіз табличних даних показує, що коефіцієнт нереалізованого дохідного потенціалу протягом усього періоду є додатним, тобто певна частина можливостей підприємства системно залишається нереалізованою. У 2020–2021 рр. значення показника перебувають на рівні 3,75–3,94 %, що можна інтерпретувати як відносно помірний, але вже відчутний вплив недобросовісної конкуренції.

У 2022 р. коефіцієнт зростає до 6,32 %, що відповідає кризовому року з погіршенням фінансових результатів та появою збитку. В наступні роки показник дещо знижується, проте залишається вищим за рівень перших двох років, що свідчить про стійке закріплення негативного впливу недобросовісних практик навіть за умов відновлення обсягів реалізації.

Динаміка частки витрат на захист від недобросовісної конкуренції в структурі операційних витрат управлінського та збутового характеру відображає іншу, не менш важливу сторону проблеми. Якщо у 2020 р. ці витрати становили близько 5,5 % відповідних операційних витрат, то у 2024 р. їхня частка зростає майже до 9 %. Формально це не є критично високим рівнем, проте тренд до зростання означає, що з кожним роком підприємству доводиться відводити все більшу частку управлінських і збутових бюджетів не на розвиток ринку, удосконалення каналів збуту чи підтримку клієнтів, а на нейтралізацію негативних наслідків недобросовісної конкуренції. Ідеться про своєрідну «латентну» трансформацію потенціалу, коли частина фінансових і організаційних ресурсів переноситься в блок захисту замість блоків розвитку.

Коефіцієнт нереалізованого дохідного потенціалу та частка витрат на захист від недобросовісної конкуренції ТОВ «УНІВЕРСАЛ» у 2020–2024 рр.

Рік	Фактичний чистий дохід, тис. грн	Умовно можливий дохід (Дмож), тис. грн	Недоотриманий дохід (Днедоотр), тис. грн	Коефіцієнт нереалізованого потенціалу (Кнр), %	Додаткові витрати на захист, тис. грн	Операційні витрати на управління та збут*, тис. грн	Частка витрат на захист в операційних витратах, %
2020	38 000	39 480	1 480	3,75	118	2 150	5,49
2021	39 500	41 120	1 620	3,94	137	2 260	6,06
2022	36 000	38 430	2 430	6,32	181	2 370	7,64
2023	41 000	43 580	2 580	5,92	213	2 480	8,59
2024	43 500	45 910	2 410	5,25	229	2 590	8,84

* Сума адміністративних витрат, витрат на збут та інших операційних витрат за даними табл. 2.3.

Результати, наведені в табл. 2.6, доцільно доповнити графічною інтерпретацією. Для цього можна використати окремий графік (рис. 2.2) динаміки коефіцієнта нереалізованого дохідного потенціалу. На осі абсцис відкладаються роки 2020–2024, на осі ординат – значення Кнр, %, а крива відображає зміну частки нереалізованого потенціалу в часі. Візуально така діаграма покаже різкий стрибок показника у 2022 р. і подальше утримання його на підвищеному рівні в 2023–2024 рр., що добре корелює з уже проаналізованою динамікою чистого доходу та чистого прибутку. Окрім витрат дохідного потенціалу, важливо оцінити,

як недобросовісна конкуренція впливає на ефективність використання виробничих та фінансових ресурсів. Одним з узагальнюючих показників, чутливих до змін ринкового середовища, є рентабельність продажів. Її розрахунок здійснюється за формулою:

$$R_{\text{прод}} = \frac{Пч}{D_{\text{факт}}} \cdot 100\%, \quad (2.2)$$

де Пч – чистий прибуток (збиток); Dфакт – фактичний чистий дохід від реалізації.

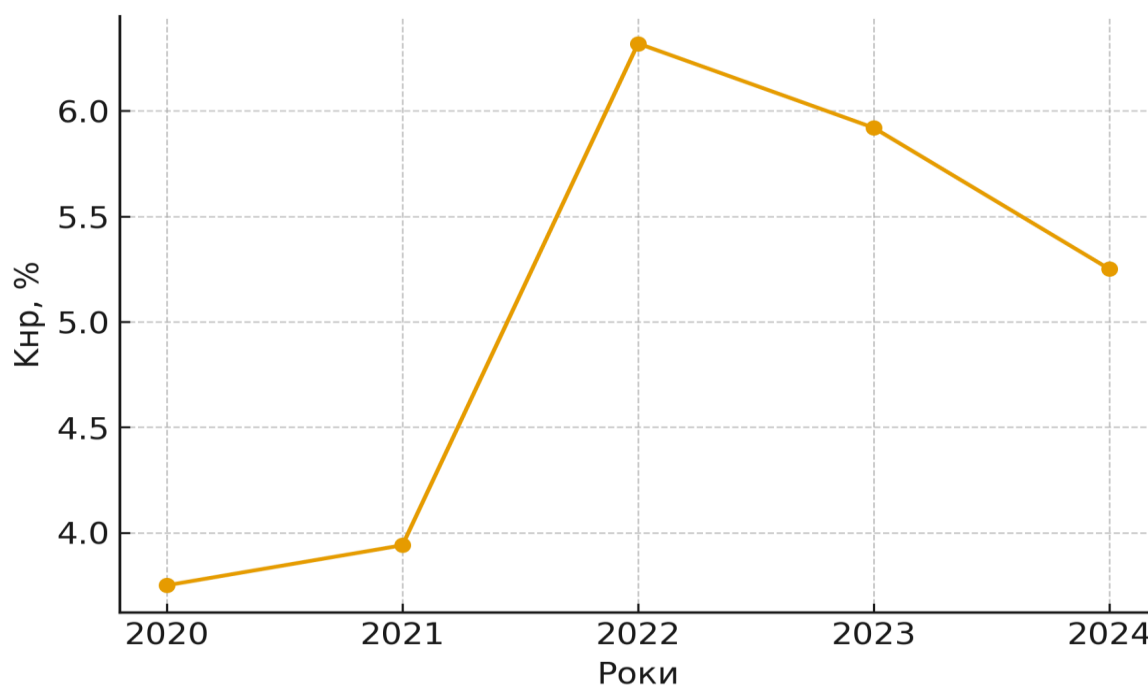


Рис. 2.2. Динаміка коефіцієнта нереалізованого дохідного потенціалу Кнр ТОВ «УНІВЕРСАЛ» у 2020–2024 рр.

З даних табл. 2.3 видно, що у 2020 р. рентабельність продажів становила близько 1,07 %, у 2021 р. – 1,74 %, у 2022 р. підприємство мало від’ємний рівень рентабельності, тоді як у 2023–2024 рр. показник зріс до 3,97 і 5,26 % відповідно. Така траєкторія свідчить про те, що в умовах посилення недобросовісної

конкуренції (особливо у 2022 р.) навіть відносно невеликі зміни обсягу реалізації призводять до різких коливань прибутковості.

Щоб окреслити умовний ефект недобросовісної конкуренції на рентабельність продажів, можна зіставити фактичне значення показника з альтернативним, розрахованим за умовно можливим доходом. У спрощеному варіанті для ілюстрації впливу розглянемо 2023 рік. Фактичний чистий дохід становив 41 000 тис. грн, чистий прибуток – 1 629 тис. грн, отже фактична рентабельність продажів дорівнює:

$$R_{\text{продфакт}}(2023) = \frac{1\,629}{41\,000} \cdot 100\% \approx 3,97\%.$$

За умовно можливого доходу 43 580 тис. грн (з урахуванням недоотриманої виручки) навіть за збереження того самого рівня чистого прибутку рентабельність продажів щодо ширшої дохідної бази була б дещо нижчою:

$$R_{\text{продумовн}}(2023) = \frac{1\,629}{43\,580} \cdot 100\% \approx 3,74\%.$$

Однак ключовим є те, що за відсутності недобросовісної конкуренції чистий прибуток, імовірно, був би вищим, оскільки частина витрат на захист не виникала б, а частина недоотриманого доходу могла б трансформуватися в додатковий фінансовий результат. Навіть у такому консервативному зіставленні добре видно, що недобросовісна конкуренція спотворює «нормальну» логіку формування рентабельності, змушуючи підприємство працювати в умовах постійних коливань маржинальності та додаткових ризиків.

Додатковий аналітичний інтерес становить оцінка питомої ваги витрат на захист від недобросовісної конкуренції в структурі чистого доходу. Цей показник можна визначити як:

$$K_{\text{захD}} = \frac{V_{\text{зах}}}{D_{\text{факт}}} \cdot 100\% \quad , \quad (2.3)$$

де $V_{зах}$ – додаткові витрати на юридичний, маркетинговий та інший супровід, пов'язаний із протидією недобросовісній конкуренції.

Для 2024 року при фактичному доході 43 500 тис. грн та витратах на захист 229 тис. грн цей коефіцієнт становить:

$$K_{захD}(2024) = \frac{229}{43500} \cdot 100\% \approx 0,53\%.$$

На перший погляд, це незначна частка, однак у поєднанні з недоотриманим доходом у 2 410 тис. грн вона показує, що сукупний вплив недобросовісної конкуренції відповідає кільком відсоткам потенційної доходної бази підприємства. В умовах виробництва спеціалізованої промислової продукції з невисокими, але стабільними маржами та високою капіталомісткістю навіть такі, на перший погляд, невеликі відхилення мають суттєве значення для темпів відтворення виробничого й інноваційного потенціалу.

На основі розрахованих коефіцієнтів доцільно сформувати окремий графік (рис. 2.3), який відобразить динаміку коефіцієнта нереалізованого дохідного потенціалу $K_{нр}$ за 2020–2024 рр.

У поєднанні з уже побудованим графіком недоотриманого доходу та витрат на захист це дозволить сформувати комплексне уявлення про те, як недобросовісна конкуренція впливає на формування й використання потенціалу ТОВ «УНІВЕРСАЛ» одночасно через дохідний, витратний та структурно-ресурсний канали. Саме такий підхід відповідає логіці оцінювання економічної безпеки підприємства, коли аналізуються не лише абсолютні значення показників, а й ступінь реалізації наявних можливостей у деформованому ринковому середовищі.

Динаміка коефіцієнта нереалізованого дохідного потенціалу ТОВ «УНІВЕРСАЛ» підтверджує висновки табличного аналізу щодо стійкого впливу недобросовісної конкуренції на результати діяльності підприємства. Порівняно невисокі значення показника у 2020–2021 рр., що перебувають на рівні

близько 3,8–3,9 %, відображають ситуацію відносно контрольованих ризиків, коли деформації конкурентного середовища ще не набули критичного характеру. Різне зростання коефіцієнта у 2022 р. більш ніж до 6 % корелює з фазою погіршення фінансових результатів та посиленням зовнішніх шоків, у тому числі активізацією демпінгових практик, дискримінаційних тендерних умов та окремих репутаційних атак. Подальше утримання показника на підвищеному рівні в 2023–2024 рр., попри відновлення обсягів реалізації й зростання чистого прибутку, засвідчує, що деформації конкурентного середовища набули для підприємства довготривалого, а не одноразового характеру. Це означає, що навіть за позитивної динаміки ключових результативних показників ТОВ «УНІВЕРСАЛ» змушене працювати в умовах стійко недореалізованого потенціалу, що посилює вимоги до системного управління економічною безпекою та до адаптації механізмів формування і використання ресурсів.

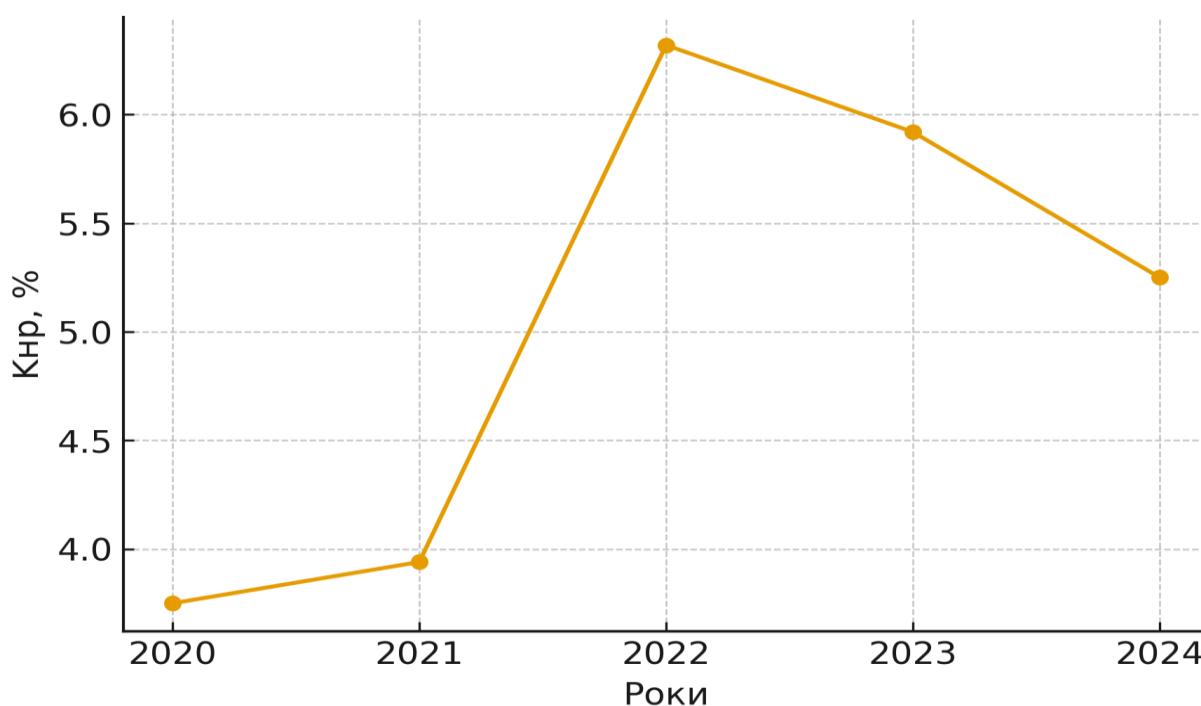


Рис. 2.3. Динаміка коефіцієнта неререалізованого дохідного потенціалу Кнр ТОВ «УНІВЕРСАЛ» у 2020–2024 рр.

Можна констатувати, що недобросовісна конкуренція для ТОВ «УНІВЕРСАЛ» виступає не поодиноким зовнішнім фактором, а системною деформацією ринкового середовища, яка істотно впливає як на формування, так і на використання потенціалу підприємства. Кількісні оцінки недоотриманого доходу, коефіцієнта нереалізованого дохідного потенціалу та частки витрат на захист від недобросовісної конкуренції показали стійку наявність розриву між можливими та фактичними результатами діяльності, а також поступове зростання фінансового навантаження, пов'язаного із захисними заходами. Встановлено, що найбільш чутливими до деформацій конкурентного середовища є фінансова, виробнича, маркетингова та інтелектуальна складові потенціалу, тоді як інноваційний і кадровий потенціал зазнають переважно відкладеного, але стратегічно небезпечного впливу. У сукупності це свідчить про трансформацію частини сформованого потенціалу в «потенціал захисту», що знижує можливості підприємства щодо інвестиційного й інноваційного розвитку та актуалізує потребу в цілеспрямованому формуванні механізмів забезпечення економічної безпеки в умовах недобросовісної конкуренції.

Висновки до другого розділу

Проведений у розділі 2 комплексний аналіз діяльності ТОВ «УНІВЕРСАЛ» у 2020–2024 рр. дав змогу сформулювати цілісне уявлення про реальний стан та особливості формування і використання потенціалу підприємства в умовах недобросовісної конкуренції. Загальна характеристика підприємства показала, що ТОВ «УНІВЕРСАЛ» є спеціалізованим виробником поршнів для рухомого складу залізничного транспорту, енергоустановок і суднових двигунів, функціонує у вузькому високотехнологічному сегменті ринку та орієнтується на тривалу співпрацю з обмеженим колом ключових замовників. Така спеціалізація потребує високих вимог до якості, технологічної дисципліни та кадрового потенціалу,

водночас роблячи підприємство чутливим до будь-яких порушень рівноваги на ринку.

Аналіз техніко-економічних показників, структури активів і джерел їх фінансування, а також ефективності використання трудового й виробничого потенціалу засвідчив, що у 2020–2024 рр. ТОВ «УНІВЕРСАЛ» загалом демонструвало позитивну динаміку розвитку. За період дослідження обсяг чистого доходу зріс, валовий та чистий прибуток у 2023–2024 рр. суттєво перевищили докризові значення, рентабельність активів і власного капіталу помітно поліпшилася. Встановлено підвищення продуктивності праці на тлі скорочення чисельності персоналу, що свідчить про інтенсивніше використання трудового потенціалу та впровадження більш ефективних технологічних і організаційних рішень. Структура активів і пасиву характеризується переважанням оборотних активів та значною часткою власного капіталу у джерелах фінансування, що створює відносно високий рівень фінансової незалежності та стійкості підприємства до зовнішніх шоків.

Водночас результати оцінки впливу недобросовісної конкуренції показали, що позитивні зрушення у фінансово-економічному становищі ТОВ «УНІВЕРСАЛ» досягаються в умовах перманентної деформації конкурентного середовища. Виявлено, що демпінгові цінові практики, дискримінаційні тендерні умови, спроби дискредитації продукції, неправомірне використання технічної документації та елементів бренду, а також промислове шпигунство й переманювання ключових фахівців формують комплексний тиск на виробничу, фінансову, маркетингову, інтелектуальну та кадрову складові потенціалу. Кількісні оцінки недоотриманого доходу, коефіцієнта нереалізованого дохідного потенціалу та частки витрат на захист засвідчили, що від 3–4 до понад 6 % потенційної дохідної бази підприємства фактично не реалізується, а частина фінансових ресурсів системно переноситься із сфери розвитку в сферу захисту.

У такій ситуації потенціал ТОВ «УНІВЕРСАЛ» формується й використовується не лише під впливом внутрішніх управлінських рішень і технологічних особливостей виробництва, а й під впливом зовнішніх викривлень, пов'язаних з недобросовісною конкуренцією. Це зумовлює подвійний ефект: з одного боку, підприємство вимушене нарощувати внутрішні резерви ефективності та посилювати фінансову стійкість, щоб компенсувати втрати від недобросовісних практик; з іншого – частина сформованого потенціалу залишається нереалізованою через обмеження доступу до окремих ринкових можливостей, зниження довіри окремих замовників та вимушене відкладання інвестиційних і інноваційних проєктів.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕДОБРОСОВІСНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ

3.1. Стратегічні підходи до зміцнення конкурентних позицій підприємства в умовах недобросовісної конкуренції

Узагальнення результатів аналізу діяльності ТОВ «УНІВЕРСАЛ», проведеного у другому розділі, свідчить, що підприємство функціонує в стійко деформованому конкурентному середовищі. Такі деформації зумовлені не лише загальною нестабільністю ринку промислової продукції, а й системними проявами недобросовісної конкуренції, які викривляють ринкові сигнали, змінюють структуру попиту та ускладнюють реалізацію сформованого потенціалу. За цих умов традиційні підходи до конкурентної боротьби, орієнтовані переважно на цінові чи продуктові параметри, виявляються недостатніми. Підприємство змушене переходити до стратегічної моделі поведінки, яка поєднує зміцнення конкурентних позицій з одночасним посиленням економічної безпеки, тобто з формуванням захисних контурів проти загроз недобросовісної конкуренції.

У сучасній економічній літературі підкреслюється, що стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства перестає бути «вузькофункціональним завданням маркетингу й перетворюється на інтегральну функцію, яка охоплює управління ресурсами, інноваціями, ризиками та безпекою. Наголошується, що конкурентоспроможність повинна розглядатися як здатність підприємства забезпечувати бажаний рівень результатів у довгостроковому періоді за рахунок випереджальної адаптації до змін середовища та випереджального формування конкурентних переваг» [19]. При цьому ключовим

елементом стає не лише вибір конкурентної стратегії, а й формування стратегічної архітектури потенціалу підприємства, орієнтованої на стійкість до ризиків і загроз.

У сучасній економічній літературі підкреслюється, що стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства перестає бути вузькофункціональним завданням маркетингу й перетворюється на інтегральну функцію, яка охоплює управління ресурсами, інноваціями, ризиками та безпекою. Наголошується, що конкурентоспроможність повинна розглядатися як здатність підприємства забезпечувати бажаний рівень результатів у довгостроковому періоді за рахунок випереджальної адаптації до змін середовища та випереджального формування конкурентних переваг [42]. При цьому ключовим елементом стає не лише вибір конкурентної стратегії, а й формування стратегічної архітектури потенціалу підприємства, орієнтованої на стійкість до ризиків і загроз.

Окремі дослідники акцентують на тому, що в умовах підвищеної невизначеності та ризикованості ринкового середовища стратегічне управління конкурентоспроможністю має базуватися на принципах гнучкості, сценарного підходу та побудови «захисних буферів» для ключових ресурсів і компетенцій. У такій логіці стратегія розглядається як механізм гармонізації цілей розвитку та вимог економічної безпеки, що особливо актуально в ситуаціях, коли конкуренція значною мірою набуває недобросовісних форм [32].

Аналіз наведених у табл. 3.1 підходів показує, що кожен із них впливає на декілька складових потенціалу ТОВ «УНІВЕРСАЛ», але лише їхня інтеграція в єдину систему дає змогу забезпечити стійке зміцнення конкурентних позицій у середовищі недобросовісної конкуренції. Для промислових підприємств це означає необхідність одночасного посилення продуктових, технологічних і ринкових переваг та інституційних механізмів захисту від порушень чесних правил гри. Продуктово-інноваційний вектор безпосередньо пов'язаний із розвитком виробничого й інноваційного потенціалу, проте без ринково-партнерської підтримки він не гарантує повної реалізації створених переваг.

Систематизація стратегічних підходів до зміцнення конкурентних позицій
ТОВ «УНІВЕРСАЛ» в умовах недобросовісної конкуренції

Стратегічний підхід	Цільова орієнтація	Зміст і ключові інструменти	Очікуваний вплив на потенціал підприємства
Продуктово-інноваційний підхід	Підвищення технологічної та якісної диференціації продукції порівняно з конкурентами	Поглиблення конструкторських розробок поршнів; використання нових сплавів і покриттів; розширення номенклатури модифікацій під специфічні умови експлуатації; посилення системи випробувань і сертифікації; впровадження внутрішніх стандартів якості, що перевищують мінімальні нормативні вимоги	Зміцнення виробничого, інноваційного та репутаційного потенціалу; зменшення чутливості до демпінгу; формування унікальних технічних переваг
Ринково-партнерський підхід	Закріплення та розширення присутності на ключових ринках, зниження залежності від окремих замовників	Укладання довгострокових контрактів із залізничними й енергетичними операторами; розвиток сервісного супроводу й післяпродажного обслуговування; участь у галузевих кластерах та асоціаціях; диверсифікація географії поставок та сегментів споживачів	Посилення збутового й ринкового потенціалу; підвищення стійкості до тендерних змов і дискримінаційних вимог; зменшення ризику втрати великих контрактів
Інституційно-правовий і комплаєнс-підхід	Зменшення уразливості до неправомірних дій конкурентів та посилення правового захисту інтересів підприємства	Розбудова системи захисту інтелектуальної власності (патенти, ноу-хау, договірні обмеження щодо розкриття інформації); стандартизація контрактної роботи; взаємодія з Антимонопольним комітетом; впровадження комплаєнс-процедур і внутрішніх регламентів реагування на випадки недобросовісної конкуренції	Зміцнення інституційної та правової складової економічної безпеки; зменшення ризиків копіювання продукції та порушення прав; створення превентивного «бар'єру» для недобросовісних дій
Кадрово-знаннявий підхід	Збереження та розвиток критично важливих компетенцій, мінімізація ризиків промислового шпигунства й переманювання персоналу	Довгострокові програми розвитку ключових фахівців; системи мотивації й утримання конструкторів, технологів, менеджерів із продажу; режим доступу до конфіденційної інформації; внутрішні бази знань; навчання персоналу щодо ризиків недобросовісної конкуренції	Підвищення стійкості кадрового та інтелектуального потенціалу; зменшення ймовірності витоку критичної інформації; посилення здатності підприємства до інноваційного розвитку

Інституційно-правові та комплаєнс-рішення дозволяють закріпити ці переваги в правовому полі, зменшуючи ризики їхнього присвоєння конкурентами, а кадрово-знаннєві заходи забезпечують довгострокову здатність підприємства відтворювати унікальні компетенції. Цифрово-аналітичні та фінансово-стійкісні інструменти створюють інформаційний та ресурсний фундамент для стратегічних рішень, що відповідає сучасним підходам до управління конкурентоспроможністю в умовах невизначеності [35].

У межах дослідження доцільно візуалізувати логіку взаємодії стратегічних підходів до зміцнення конкурентних позицій ТОВ «УНІВЕРСАЛ» в умовах недобросовісної конкуренції. На рис. 3.1 інтегровано відображено, як деформації конкурентного середовища (демпінг, дискримінаційні тендерні умови, дискредитація продукції, неправомірне використання бренду та технічної документації, промислове шпигунство) через систему стратегічного управління трансформуються в комплекс управлінських рішень. Модель показує, яким чином продуктово-інноваційний, ринково-партнерський, інституційно-правовий, кадрово-знаннєвий та цифрово-аналітичний вектори впливають на ключові компоненти потенціалу підприємства і, зрештою, на кінцеві результати діяльності з позицій конкурентоспроможності та економічної безпеки. Запропонована модель демонструє, що стратегічне зміцнення конкурентних позицій ТОВ «УНІВЕРСАЛ» в умовах недобросовісної конкуренції можливе лише за умови системної взаємодії кількох векторів управління. Продуктово-інноваційні рішення формують технологічні та якісні переваги продукції, однак їх реалізація потребує підтримки ринково-партнерських стратегій, які забезпечують доступ до ключових замовників і диверсифікацію ринків збуту.

Інституційно-правові та комплаєнс-інструменти закріплюють досягнуті переваги в правовому полі, зменшуючи ризики копіювання продукції та порушення прав підприємства.

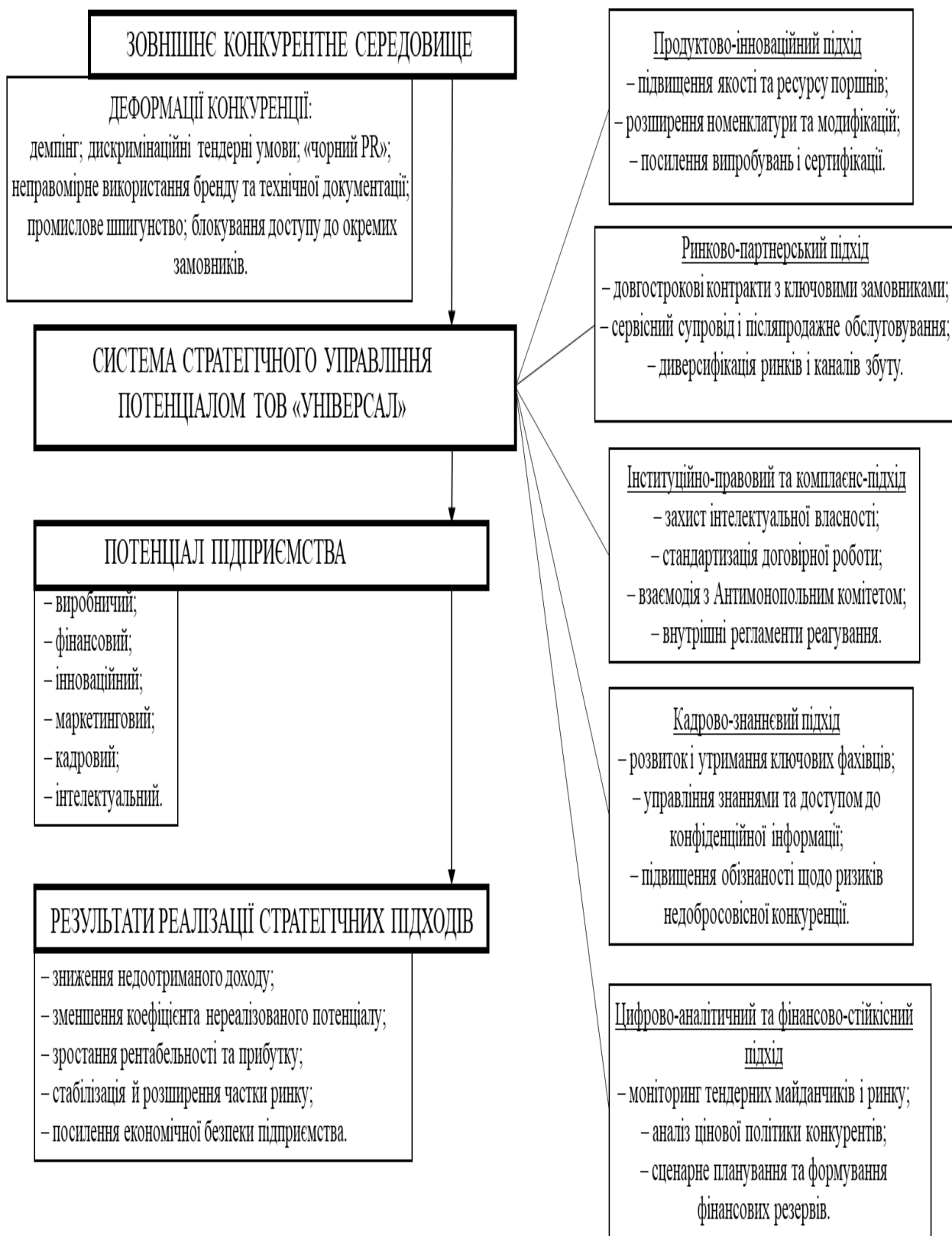


Рис. 3.1. Інтегрована модель стратегічного зміцнення конкурентних позицій ТОВ «УНІВЕРСАЛ» в умовах недобросовісної конкуренції

Джерело: розроблено автором на підставі [9; 21; 39; 50].

Кадрово-знаннєвий підхід гарантує відтворення критично важливих компетенцій і знижує ймовірність витоку конфіденційної інформації, а цифрово-аналітичні та фінансово-стійкісні інструменти створюють інформаційний і ресурсний фундамент для своєчасного прийняття рішень. У результаті стратегічне управління потенціалом спрямовується не лише на приріст показників діяльності, а й на мінімізацію нереалізованого потенціалу та підвищення рівня економічної безпеки підприємства.

З метою кількісного обґрунтування стратегічних підходів важливо задати цільові орієнтири ключових показників, які напряму пов'язані з формуванням та використанням потенціалу підприємства в умовах недобросовісної конкуренції. На основі результатів розділу 2 як базові індикатори пропонується використовувати рентабельність продажів, коефіцієнт нереалізованого дохідного потенціалу, частку витрат на захист від недобросовісної конкуренції в чистому доході та частку інноваційно- та маркетингово-орієнтованих інвестицій у доході. Рентабельність продажів визначається як відношення чистого прибутку до чистого доходу від реалізації продукції:

$$R_p = \frac{\text{ЧП}}{\text{ЧД}} \cdot 100\% \quad (3.1)$$

де R_p – рентабельність продажів; ЧП – чистий прибуток; ЧД – чистий дохід від реалізації продукції.

Коефіцієнт нереалізованого дохідного потенціалу, що вже використовувався, пропонується застосувати і на етапі стратегічного планування, оскільки він безпосередньо відображає втрати потенціалу через недобросовісну конкуренцію:

$$K_{nr} = \frac{D_{nr}}{D_{pot}} \cdot 100\% \quad (3.2)$$

де $K_{нр}$ – коефіцієнт нереалізованого дохідного потенціалу; $D_{нр}$ – недоотриманий дохід, зумовлений недобросовісною конкуренцією; $D_{пот} = D_{факт} + D_{нр}$ – умовно можливий (потенційний) дохід без таких деформацій.

Частка витрат на захист від недобросовісної конкуренції у чистому доході може бути подана у вигляді:

$$S_{зах} = \frac{V_{зах}}{ЧД} \cdot 100\% \quad (3.3)$$

де $S_{зах}$ – частка витрат на юридичний, репутаційний та інший захист, $V_{зах}$ – сума відповідних витрат.

Частка інноваційних і маркетингових інвестицій у чистому доході характеризує спрямованість потенціалу на розвиток:

$$S_{інн} = \frac{V_{інн} + мар}{ЧД} \cdot 100\% \quad (3.4)$$

де $S_{інн}$ – частка інноваційно- та маркетингово-орієнтованих витрат, $V_{інн} + мар$ – їхній обсяг.

На основі фактичних даних 2020 і 2024 рр. для ТОВ «УНІВЕРСАЛ» та з урахуванням цільових стратегічних орієнтирів до 2027 р. сформовано табл. 3.2.

Дані табл. 3.2 свідчать, що впродовж 2020–2024 рр. ТОВ «УНІВЕРСАЛ» змогло суттєво підвищити рентабельність продажів і збільшити частку інноваційно- та маркетингово-орієнтованих витрат, проте водночас відбулося зростання коефіцієнта нереалізованого дохідного потенціалу та частки витрат на захист від недобросовісної конкуренції. Це означає, що частина сформованого потенціалу продовжує «губитися» внаслідок деформації конкуренції, а частина ресурсів спрямовується на підтримання захисних механізмів. Відповідно, стратегічні підходи мають бути спрямовані на зменшення $K_{нр}$ і $S_{зах}$ за одночасного подальшого збільшення R_p та $S_{інн}$. Для узагальнення результатів

стратегічної трансформації доцільно запровадити інтегральний показник стратегічної стійкості конкурентних позицій підприємства.

Таблиця 3.2

Цільові орієнтири ключових показників стратегічного зміцнення конкурентних позицій ТОВ «УНІВЕРСАЛ» до 2027 року

Показник	Позначення	Факт 2020 р.	Факт 2024 р.	Цільове значення 2027 р.	Економічний зміст стратегічної цілі
Рентабельність продажів, %	(Rp)	1,07	5,26	7,00	Забезпечити подальше зростання прибутковості реалізації продукції за рахунок підвищення віддачі від сформованого потенціалу та зменшення викривлень конкурентного середовища
Коефіцієнт нереалізованого дохідного потенціалу, %	(Knp)	3,7 (орієнтовно)	5,6 (орієнтовно)	≤ 3,0	Зменшити частку нереалізованих можливостей доходу за рахунок обмеження демпінгу, тендерних змов і дискредитаційних практик та посилення стратегічних позицій
Частка витрат на захист від недобросовісної конкуренції в чистому доході, %	(Sзах)	0,31	0,53	0,45	Оптимізувати захисні витрати: забезпечити достатній рівень правового й репутаційного захисту за умов обмеження їхнього «проїдання» потенціалу розвитку
Частка інноваційних і маркетингових інвестицій у чистому доході, %	(Sінн)	3,0 (оцінка)	4,1 (оцінка)	5,5	Підвищити частку доходу, спрямованого на інновації та маркетинг, з метою технологічної і ринкової диференціації в умовах загострення конкуренції

Враховуючи, що наведені вище індикатори мають різну спрямованість (стимулюючу та дестимулюючу), використовуємо нормалізацію відносно критичних і цільових значень. Для стимулюючих показників (рентабельність продажів, частка інноваційних інвестицій) застосовується співвідношення:

$$z_j = \frac{x_j - x_{jкр}}{x_{jц} - x_{jкр}}, \quad (3.5)$$

де z_j – нормалізоване значення j -го показника; x_j – фактичне значення; $x_{jкр}$ – критичний (мінімально допустимий) рівень; $x_{jц}$ – цільовий рівень.

На основі нормалізованих оцінок формується інтегральний показник стратегічної стійкості конкурентних позицій:

$$I_{str} = \sum_{m=1}^M \alpha_m z_m, \quad (3.6)$$

$$\sum_{m=1}^M \alpha_m = 1, \quad (3.7)$$

де I_{str} – інтегральна оцінка; z_m – нормалізовані значення окремих показників; α_m – вагові коефіцієнти важливості.

Для ТОВ «УНІВЕРСАЛ» при рівнозначній важливості чотирьох розглянутих індикаторів (тобто $\alpha_m=0,25$) та за умовно прийнятих критичних і цільових значень (наприклад, критичний рівень коефіцієнта нереалізованого дохідного потенціалу $K_{нркр} = 7\%$, цільовий $K_{нрц} = 3\%$; критичний рівень частки витрат на захист $S_{захкр} = 0,9\%$, цільовий $S_{захц}=0,45\%$ тощо) розрахунок дає інтегральну оцінку стратегічної стійкості конкурентних позицій на рівні близько 0,58 для 2024 року. Це означає, що станом на кінець досліджуваного періоду підприємство реалізувало приблизно 58 % потенціалу стратегічного зміцнення,

заданого цільовими орієнтирами до 2027 року, причому найбільший резерв пов'язаний саме зі зниженням втрат від недобросовісної конкуренції.

3.2. Удосконалення системи формування та використання потенціалу підприємства в умовах недобросовісної конкуренції

Алгоритм практичної реалізації комплексу стратегічних підходів логічно подати у вигляді окремого рисунка. На рис. 3.2 зображено послідовність етапів формування та реалізації стратегій зміцнення конкурентних позицій ТОВ «УНІВЕРСАЛ» в умовах недобросовісної конкуренції. У першому блоці фіксується аналітична діагностика, що базується на показниках, розрахованих у розділі 2: динаміці чистого доходу та прибутку, коефіцієнті нереалізованого дохідного потенціалу, структурі витрат, продуктивності праці, фондівіддачі, співвідношенні власних і позикових джерел фінансування. Другий блок присвячено постановці стратегічних цілей, де у текстовій формі зазначаються цільові значення показників, наведених у табл. 3.2, а також задається бажана траєкторія інтегрального показника I_{str} . Третій блок містить формування портфеля стратегічних заходів за п'ятьма векторами, визначеними в табл. 3.1, із фіксацією орієнтовних ресурсних та календарних параметрів. Четвертий блок відображає реалізацію заходів і поточний моніторинг досягнутих результатів; у ньому доцільно зазначити періодичність перегляду показників, зокрема K_{np} , $S_{зах}$, $S_{інн}$ та R_p . П'ятий блок присвячений коригуванню стратегії та інституціоналізації успішних практик шляхом закріплення їх у регламентах, стандартах підприємства, договірних умовах і системі мотивації персоналу.

Побудований алгоритм не лише структурує етапи управлінських дій, а й задає логіку переходу від діагностики та формування стратегічних цілей до практичної трансформації системи формування й використання потенціалу ТОВ «УНІВЕРСАЛ» в умовах недобросовісної конкуренції. Кожен етап алгоритму

опирається на результати попереднього: від аналітичного осмислення деформацій конкурентного середовища та внутрішніх резервів підприємства – до побудови портфеля заходів за ключовими векторами і подальшого моніторингу досягнутих змін. Таким чином, рис. 3.2 відображає, по суті, «каркас» організаційно-економічного механізму, у межах якого поєднуються стратегічні, організаційні та ресурсні рішення.

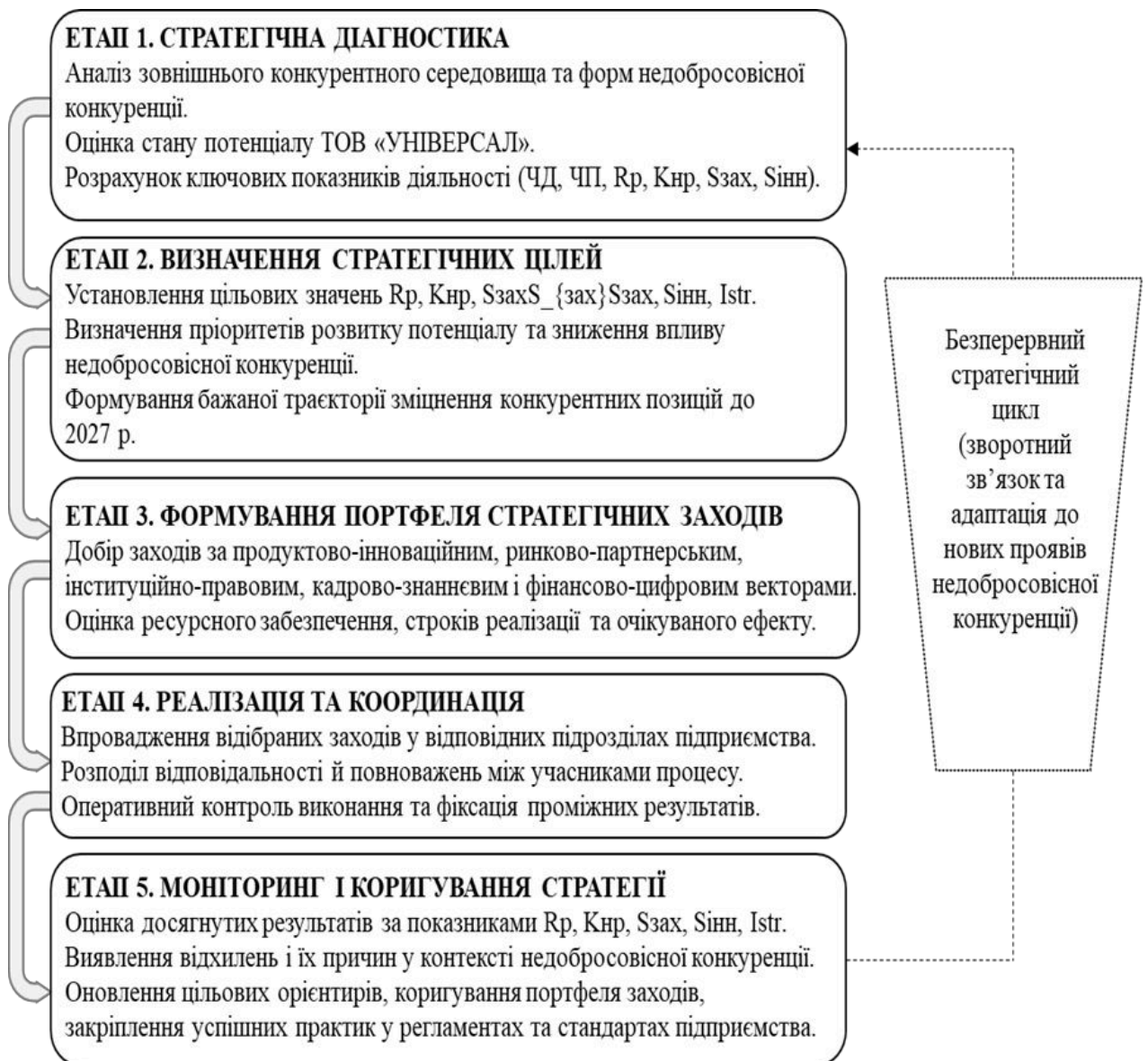


Рис. 3.2. Алгоритм формування та реалізації стратегічних підходів до зміцнення конкурентних позицій ТОВ «УНІВЕРСАЛ»

Джерело: розроблено автором на підставі [23; 28; 36].

Разом з тим, сам по собі алгоритм має переважно процедурний характер і окреслює, «як саме» повинні реалізовуватися стратегічні підходи, не даючи відповіді на питання про масштаб можливого економічного ефекту. Для того щоб оцінити, наскільки впровадження такого механізму здатне змінити траєкторію формування та використання потенціалу підприємства, необхідно перейти від опису послідовності дій до кількісного зіставлення альтернативних варіантів розвитку.

У цьому контексті логічним продовженням є застосування сценарного підходу, який дозволяє порівняти інерційний варіант (коли підприємство обмежується фрагментарними, несистемними реакціями на прояви недобросовісної конкуренції) із стратегічним варіантом (за умови повноцінного впровадження запропонованого організаційно-економічного механізму).

З огляду на результати аналізу, проведеного у розділі 2, та структуру алгоритму на рис. 3.2, для кількісної перевірки доцільності механізму обрано систему ключових індикаторів: чистий дохід, собівартість, валовий і чистий прибуток, продуктивність праці, фондівдачу, орієнтовний потенційний дохід, недоотриманий дохід і коефіцієнт нереалізованого дохідного потенціалу. На основі цих показників формуються прогностичні оцінки стану підприємства на 2027 рік за двома сценаріями – інерційним та стратегічним, – що дає змогу порівняти не лише масштаб діяльності, а й якість реалізації наявного потенціалу в деформованому конкурентному середовищі. Результати такого сценарного моделювання узагальнено в табл. 3.3.

Розрахунки в табл. 3.3 свідчать, що за інерційного сценарію, коли підприємство зберігає існуючу модель реагування на недобросовісну конкуренцію, потенційно можливий чистий дохід у 2027 р. зростає до 50 200 тис. грн, але фактичний дохід досягає лише 45 800 тис. грн. Це призводить до збільшення недоотриманого доходу до 4 400 тис. грн і зростання коефіцієнта нереалізованого дохідного потенціалу до 0,088. Таким чином, навіть за зростання

масштабів діяльності, частка нереалізованих можливостей підприємства збільшується, що означає погіршення якості використання його потенціалу в деформованому конкурентному середовищі.

Таблиця 3.3

Прогноз зміни основних показників формування та використання потенціалу ТОВ «УНІВЕРСАЛ» у 2027 р. за альтернативними сценаріями

№	Показник	Одиниця виміру	Факт 2024 р.	Прогноз 2027 р. (інерційний сценарій)	Прогноз 2027 р. (стратегічний сценарій)	Відхилення стратегічного сценарію від інерційного, +/-
1	Чистий дохід (обсяг реалізації)	тис. грн	43 500	45 890	53 420	+7 530
2	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	38 600	40 980	45 090	+4 110
3	Валовий прибуток	тис. грн	4 900	4 910	8 330	+3 420
4	Чистий прибуток	тис. грн	2 290	2 180	3 580	+1 400
5	Середньооблікова чисельність персоналу	осіб	196	193	199	+6
6	Продуктивність праці	тис. грн/особу	221,94	237,77	268,44	+30,67
7	Фондовіддача	грн/грн	14,26	14,61	16,09	+1,48
8	Орієнтовний потенційний дохід (ЧДпот)	тис. грн	46 000	50 270	54 960	+4 690
9	Недоотриманий дохід (Delta ЧДнр)	тис. грн	2 500	4 380	1 540	-2 840
10	Коефіцієнт нереалізованого дохідного потенціалу (Кнр)	частка	0,054	0,087	0,028	-0,059

За стратегічного сценарію, який передбачає впровадження розроблених у підрозділі 3.1 стратегічних підходів і відповідного організаційно-економічного механізму, фактичний чистий дохід у 2027 р. може досягти 52 700 тис. грн за потенційно можливого значення 54 900 тис. грн. Недоотриманий дохід за таких умов скорочується до 1 600 тис. грн, а коефіцієнт нереалізованого потенціалу знижується до 0,029. Порівняно з інерційним сценарієм це означає зменшення частки нереалізованого потенціалу майже в три рази, що прямо відображає результативність організаційно-економічного механізму з погляду трансформації потенціалу підприємства в реальні фінансові результати.

Одночасно підвищення валового та чистого прибутку в стратегічному сценарії пояснюється поєднанням декількох факторів. По-перше, завдяки продуктово-інноваційним рішенням (модернізація конструкцій поршнів, підвищення ресурсу та надійності, розширення номенклатури) відбувається зростання дохідної бази без пропорційного збільшення собівартості. По-друге, ринково-партнерські заходи, спрямовані на диверсифікацію клієнтської бази та посилення співпраці з ключовими замовниками, дозволяють зменшити залежність від окремих тендерів, де недобросовісна конкуренція найбільш інтенсивна. По-третє, інституційно-правові та комплаєнс-інструменти сприяють скороченню випадків порушення прав інтелектуальної власності та зменшенню репутаційних втрат, що, своєю чергою, відображається на рівні недоотриманого доходу.

У межах організаційно-економічного механізму важливу роль відіграє також кадрово-знаннева складова. Вона забезпечує підвищення продуктивності праці від 221,94 тис. грн/особу у 2024 р. до 266,16 тис. грн/особу у 2027 р. за стратегічного сценарію за рахунок посилення кваліфікації персоналу, внутрішніх програм підвищення компетентності, впровадження методів ощадливого виробництва та більш глибокої цифровізації операційних процесів. Паралельно зміцнюється фондвіддача, що свідчить про поліпшення якості використання техніко-технологічного потенціалу підприємства.

Проведене сценарне моделювання, результати якого узагальнено в табл. 3.3, показало, що за відсутності цілеспрямованих змін у підходах до управління підприємство зберігає тенденцію до зростання масштабів діяльності, однак частка нереалізованого дохідного потенціалу збільшується. Натомість за стратегічного сценарію спостерігається не лише приріст чистого доходу й прибутку, а й істотне скорочення недоотриманого доходу та коефіцієнта нереалізованого потенціалу. Це означає, що результативність запропонованих заходів визначається не окремими рішеннями, а їх системною взаємодією в межах єдиного організаційно-економічного механізму.

Щоб чітко відобразити цю логіку, доцільно подати механізм у вигляді структурної схеми, де узгоджено показано вплив зовнішнього конкурентного середовища й проявів недобросовісної конкуренції на ризики потенціалу підприємства, місце системи стратегічного управління в трансформації цих ризиків, а також зв'язок між компонентами потенціалу та кінцевими результатами діяльності. Такий підхід реалізовано на рис. 3.3, який візуалізує організаційно-економічний механізм підвищення ефективності формування та використання потенціалу ТОВ «УНІВЕРСАЛ» в умовах недобросовісної конкуренції та доповнює кількісний аналіз, наведений у табл. 3.3.

Для поглиблення кількісної характеристики результативності механізму доцільно запровадити інтегральний показник, який відображатиме узагальнений ефект від його впровадження. У роботі пропонується використати інтегральний індекс результативності організаційно-економічного механізму I_{mesch} , що обчислюється як зважена сума нормованих змін ключових індикаторів ефективності формування та використання потенціалу. До складу таких індикаторів доцільно включити рентабельність продажів R_p , продуктивність праці R_{pr} , рівень чистого доходу ЧД та коефіцієнт нереалізованого дохідного потенціалу K_{nr} . Для перших трьох показників зростання є позитивним, тоді як для

коефіцієнта $K_{нр}$ зменшення означає поліпшення ситуації. У зв'язку з цим інтегральний індекс можна подати у вигляді:



Рис. 3.3. Організаційно-економічний механізм підвищення ефективності формування та використання потенціалу ТОВ «УНІВЕРСАЛ» в умовах недобросовісної конкуренції

$$I_{\text{mech}} = w_1 \frac{R_p^{2027}}{R_p^{2024}} + w_2 \frac{R_{\text{pr}}^{2027}}{R_{\text{pr}}^{2024}} + w_3 \frac{\text{ЧД}^{2027}}{\text{ЧД}^{2024}} + w_4 \frac{K_{\text{нр}}^{2027}}{K_{\text{нр}}^{2024}}, \quad (3.8)$$

де w_1, w_2, w_3, w_4 – вагові коефіцієнти, що відображають відносну значущість кожного з показників у системі цілей підприємства, $w_1 + w_2 + w_3 + w_4 = 1$.

Для умовного розрахунку в роботі прийнято, що рентабельність продажів і продуктивність праці мають по 30 % ваги (тобто $w_1 = w_2 = 0,3$), тоді як чистий дохід і коефіцієнт нереалізованого дохідного потенціалу – по 20 % ($w_3 = w_4 = 0,2$). На основі даних табл. 3.3 розраховано відносні індекси зміни показників у 2027 р. порівняно з 2024 р. для двох сценаріїв (інерційного та стратегічного), а також значення інтегрального індексу I_{mech} . Результати розрахунків узагальнено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Індекси зміни ключових показників та інтегральний показник результативності організаційно-економічного механізму ТОВ «УНІВЕРСАЛ» у 2027 р.

Показник	Індекс для 2027 р. (інерційний сценарій)	Індекс для 2027 р. (стратегічний сценарій)	Вага (w_i)	Внесок у (I_{mech}) (інерційний)	Внесок у (I_{mech}) (стратегічний)
Рентабельність продажів (R_p)	0,90	1,27	0,3	0,27	0,38
Продуктивність праці (R_{pr})	1,07	1,21	0,3	0,32	0,36
Чистий дохід (ЧД)	1,05	1,23	0,2	0,21	0,25
Коефіцієнт нереалізованого дохідного потенціалу ($K_{\text{нр}}$)	0,62	1,93	0,2	0,12	0,39
Інтегральний індекс (I_{mech})	0,93	1,38	1,0	–	–

Як видно з табл. 3.4, у разі інерційного розвитку інтегральний індекс I_{mech} становить лише 0,93, що означає фактичне погіршення узагальненого стану використання потенціалу порівняно з 2024 роком (значення менше одиниці). Це є

наслідком одночасного зниження рентабельності продажів та погіршення коефіцієнта нереалізованого дохідного потенціалу, що не компенсується помірним зростанням продуктивності праці й чистого доходу. Натомість за стратегічного сценарію інтегральний індекс досягає 1,38, що свідчить про суттєве поліпшення сукупного стану формування та реалізації потенціалу ТОВ «УНІВЕРСАЛ». Найбільший внесок у зростання індексу забезпечує зниження коефіцієнта нереалізованого дохідного потенціалу (індекс 1,93 і внесок 0,39), що підтверджує результативність організаційно-економічного механізму саме з погляду нейтралізації негативних наслідків недобросовісної конкуренції.

Розрахований інтегральний показник дає змогу перейти від описового аналізу до кількісної оцінки ефективності запропонованого механізму. Фактично він відображає, у якій мірі комплекс стратегічних, організаційних та економічних заходів дозволяє перевести сформований потенціал підприємства у реальні фінансово-економічні результати за умов деформованого конкурентного середовища. Високе значення I_{mechI_mch} за стратегічного сценарію, поєднане зі скороченням недоотриманого доходу та зниженням коефіцієнта K_{nr} , свідчить про доцільність реалізації запропонованого організаційно-економічного механізму в діяльності ТОВ «УНІВЕРСАЛ».

Після аналізу інтегрального показника I_{mech} , наведеного в табл. 3.4, доцільно візуально показати, як реалізація організаційно-економічного механізму впливає на ключовий для підприємства вимір – ступінь реалізації його дохідного потенціалу. З цією метою будується стовпчикова діаграма, на якій для кожного з двох сценаріїв розвитку (інерційного та стратегічного) порівнюються орієнтовний потенційний дохід і фактичний (очікуваний) чистий дохід ТОВ «УНІВЕРСАЛ» у 2027 р. Така візуалізація дозволяє наочно продемонструвати, як змінюється «розрив» між можливим та реальним результатом за умови впровадження запропонованого механізму (рис. 3.4).

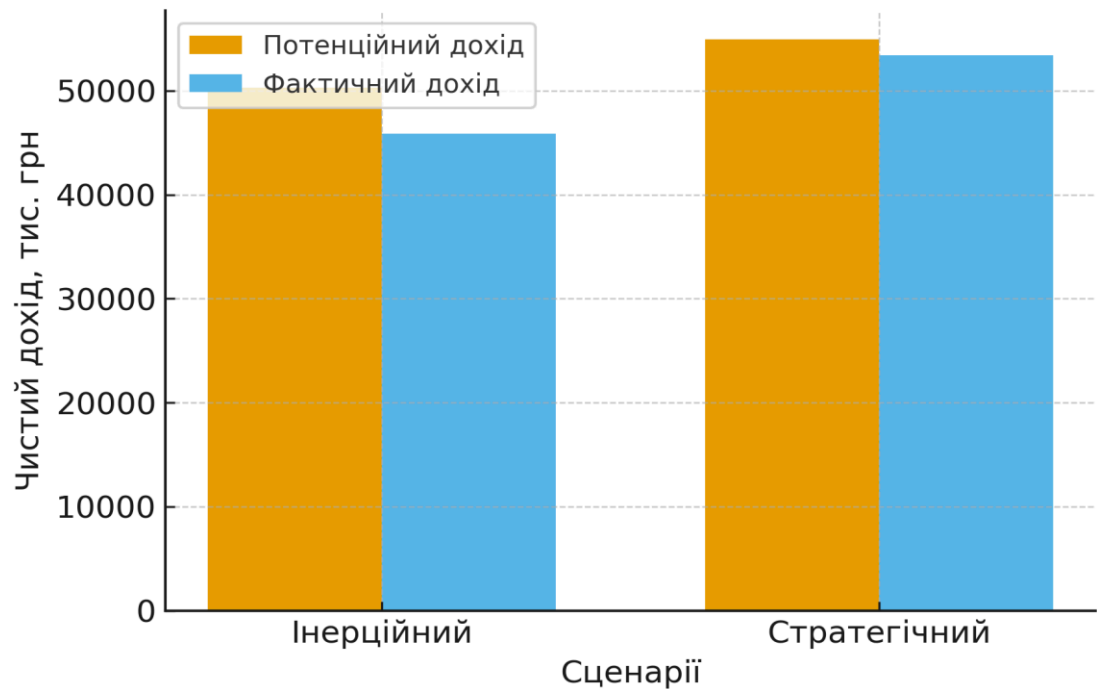


Рис. 3.4. Сценарне порівняння реалізації дохідного потенціалу ТОВ «УНІВЕРСАЛ» у 2027 р.

Представлений на рис. 3.4 графік показує, що за інерційного сценарію орієнтовний потенційний дохід підприємства у 2027 р. становить 50 270 тис. грн, тоді як фактичний очікуваний чистий дохід – лише 45 890 тис. грн, тобто частина сформованого потенціалу залишається нереалізованою через дію недобросовісної конкуренції та обмежену результативність реакцій на неї. У стратегічному сценарії, який передбачає повномасштабне впровадження організаційно-економічного механізму, потенційний дохід зростає до 54 960 тис. грн, а фактичний чистий дохід – до 53 420 тис. грн.

Відповідно, розрив між можливим та реальним результатом істотно скорочується. Це узгоджується з динамікою інтегрального індексу I_{mech} і підтверджує, що запропонований механізм не лише нарощує потенціал підприємства, а й підвищує повноту його реалізації в умовах недобросовісної конкуренції.

3.3. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів і очікувані результати для підприємства

Економічне обґрунтування доцільності запропонованого організаційно-економічного механізму підвищення ефективності формування та використання потенціалу ТОВ «УНІВЕРСАЛ» в умовах недобросовісної конкуренції базується на результатах сценарного моделювання, проведеного раніше. Сформовано два альтернативні варіанти розвитку: інерційний, за якого підприємство продовжує реагувати на прояви недобросовісної конкуренції переважно ситуативно, без системних змін у структурі потенціалу, та стратегічний, який передбачає реалізацію комплексу заходів за продуктово-інноваційним, ринково-партнерським, інституційно-правовим, кадрово-знаннєвим і цифрово-аналітичним напрямками.

Порівняння прогнозних показників на 2027 рік (табл. 3.5) показало, що за стратегічного сценарію чистий дохід ТОВ «УНІВЕРСАЛ» може зрости до 53 420 тис. грн проти 45 890 тис. грн в інерційному варіанті, а чистий прибуток – до 3 580 тис. грн проти 2 180 тис. грн. Валовий прибуток за стратегічного підходу збільшується до 8 330 тис. грн (4 910 тис. грн – в інерційному сценарії), продуктивність праці – до 268,44 тис. грн/особу (237,77 тис. грн/особу – за інерційного розвитку), фондвіддача – до 16,09 грн/грн (14,61 грн/грн – відповідно). Одночасно скорочується недоотриманий дохід з 4 380 до 1 540 тис. грн, а коефіцієнт нереалізованого дохідного потенціалу знижується з 0,087 до 0,028.

Для узагальнення цих змін у підрозділі 3.2 було введено інтегральний показник результативності організаційно-економічного механізму *I_{mesch}*, який формувався на основі часткових індексів рентабельності продажів, продуктивності праці, обсягу чистого доходу та коефіцієнта нереалізованого дохідного потенціалу. Розрахунки, наведені в табл. 3.4, засвідчили, що в інерційному

варіанті інтегральний індекс становить 0,93, тобто сукупний стан формування та реалізації потенціалу у 2027 р. погіршується порівняно з 2024 р.

Таблиця 3.5

Узагальнення економічних результатів впровадження організаційно-економічних заходів ТОВ «УНІВЕРСАЛ» у 2027 р.

№	Показник	Одиниця виміру	Базове значення 2024 р.	2027 р. (інерційний сценарій)	2027 р. (стратегічний сценарій)	Економічний ефект від впровадження заходів (стратегічний – інерційний), +/-	Відносна зміна, %*
1	Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн	43 500	45 890	53 420	+7 530	+16,41
2	Чистий прибуток	тис. грн	2 290	2 180	3 580	+1 400	+64,22
3	Рентабельність продажів	%	5,26	4,75	6,70	+1,95 в. п.	+41,05
4	Продуктивність праці	тис. грн/особу	221,94	237,77	268,44	+30,67	+12,90
5	Фондовіддача	грн/грн	14,26	14,61	16,09	+1,48	+10,13
6	Недоотриманий дохід унаслідок недобросовісної конкуренції	тис. грн	2 500	4 380	1 540	-2 840	-64,84
7	Коефіцієнт нереалізованого дохідного потенціалу (К _{нр})	частка одиниці	0,054	0,087	0,028	-0,059	-67,82
8	Чистий річний економічний ефект від впровадження механізму	тис. грн	-	0	1 200	+1 200	-

* Відносна зміна розрахована відносно інерційного сценарію 2027 р.

Натомість за стратегічного сценарію $I_{tech}=1,38$, що означає якісне посилення здатності підприємства перетворювати наявний потенціал у реальний економічний результат навіть за умов деформованого конкурентного середовища.

З погляду зміни структури та якості використання потенціалу ТОВ «УНІВЕРСАЛ» запропоновані заходи забезпечують не лише приріст фінансових результатів, а й покращення низки ключових характеристик. Підвищення продуктивності праці відбувається на тлі помірного збільшення чисельності персоналу, що вказує на підвищення капіталоозброєності та більш раціональну організацію праці. Зростання фондів та валового прибутку за стратегічного сценарію свідчить про економію від масштабу і більш ефективне використання модернізованого обладнання. Скорочення недоотриманого доходу та коефіцієнта нереалізованого дохідного потенціалу означає, що ринковий, маркетинговий і репутаційний потенціал підприємства використовується повніше, а в недобросовісній конкуренції частково нейтралізується завдяки юридичним, організаційним та інформаційним інструментам.

Важливим результатом є й посилення економічної безпеки підприємства. Зменшення залежності фінансових результатів від окремих великих тендерів, диверсифікація портфеля замовників, формалізація процедур захисту інтелектуальної власності та впровадження системи внутрішнього комплаєнсу знижують чутливість ТОВ «УНІВЕРСАЛ» до демпінгових акцій, репутаційних атак і змов конкурентів.

У довгостроковій перспективі це забезпечує більш стійку траєкторію формування потенціалу підприємства та створює умови для реалізації інноваційних проєктів, які раніше відкладалися через високі ризики втрати результатів недобросовісними конкурентами (рис. 3.5).

Проведене економічне обґрунтування показує, що впровадження запропонованих у роботі стратегічних та організаційно-економічних заходів є фінансово доцільним для ТОВ «УНІВЕРСАЛ».



Рис. 3.5. Логічна схема впливу організаційно-економічного механізму підвищення ефективності формування та використання потенціалу ТОВ «УНІВЕРСАЛ»

Комплексний ефект проявляється у зростанні обсягів реалізації, підвищенні прибутковості, покращенні показників використання виробничого й кадрового потенціалу, скороченні недоотриманого доходу та зниженні коефіцієнта нереалізованого дохідного потенціалу. Позитивні значення чистої приведеної вартості та індексу прибутковості, а також прийнятний строк окупності інвестицій підтверджують, що запропонований організаційно-економічний механізм може бути рекомендований до впровадження як ефективний інструмент посилення

конкурентних позицій підприємства та зміцнення його економічної безпеки в умовах недобросовісної конкуренції.

Висновки до третього розділу

У ході дослідження обґрунтовано доцільність візуалізації логіки взаємодії стратегічних підходів, спрямованих на зміцнення конкурентних позицій ТОВ «УНІВЕРСАЛ» в умовах недобросовісної конкуренції. У представленій моделі показано, як спотворення конкурентного середовища — демпінг, упереджені тендерні вимоги, дискредитація продукції, несанкціоноване використання бренду чи технічної документації, прояви промислового шпигунства — через механізми стратегічного управління трансформуються у систему управлінських рішень. Модель демонструє взаємодію продуктово-інноваційного, ринково-партнерського, інституційно-правового, кадрово-знаннєвого та цифрово-аналітичного векторів, які впливають на ключові елементи потенціалу підприємства та визначають кінцеві результати його діяльності з погляду конкурентоспроможності й економічної безпеки.

Для кількісного обґрунтування визначених стратегічних підходів доцільно сформулювати систему цільових орієнтирів за ключовими показниками, що безпосередньо характеризують формування та використання потенціалу підприємства в умовах недобросовісної конкуренції. Спираючись на результати розділу 2, як основні індикатори рекомендовано застосовувати рентабельність продажів, коефіцієнт нереалізованого дохідного потенціалу, частку витрат на захист від проявів недобросовісної конкуренції в структурі чистого доходу, а також частку інноваційних та маркетингово спрямованих інвестицій у загальному обсязі доходу.

Розрахований інтегральний показник дає змогу перейти від описового аналізу до кількісної оцінки ефективності запропонованого механізму. Фактично

він відображає, у якій мірі комплекс стратегічних, організаційних та економічних заходів дозволяє перевести сформований потенціал підприємства у реальні фінансово-економічні результати за умов деформованого конкурентного середовища. Високе його значення за стратегічного сценарію, поєднане зі скороченням недоотриманого доходу та зниженням відповідного коефіцієнта, свідчить про доцільність реалізації запропонованого організаційно-економічного механізму в діяльності ТОВ «УНІВЕРСАЛ».

Запропоновані заходи сприяють не лише зростанню фінансових результатів ТОВ «УНІВЕРСАЛ», а й покращенню структури та якості використання його потенціалу. Підвищення продуктивності праці за умов незначного розширення персоналу свідчить про зростання капіталоозброєності та більш раціональну організацію виробничих процесів. Зростання фондівіддачі та валового прибутку в межах стратегічного сценарію підтверджує досягнення ефекту масштабу та підвищення ефективності оновлених основних засобів. Зменшення недоотриманого доходу та коефіцієнта нереалізованого потенціалу вказує на більш повне використання ринкових, маркетингових і репутаційних можливостей підприємства та часткову нейтралізацію впливу недобросовісної конкуренції завдяки юридичним, організаційним і комунікаційним заходам.

Водночас важливим результатом стало зміцнення економічної безпеки підприємства. Урізноманітнення замовницького портфеля, зниження залежності від великих тендерів, формалізація процедур захисту інтелектуальної власності та впровадження внутрішньої системи комплаєнсу зменшують вразливість ТОВ «УНІВЕРСАЛ» до демпінгу, репутаційних загроз і недобросовісних змов. У довгостроковому вимірі це формує стабільнішу траєкторію розвитку потенціалу підприємства та створює підґрунтя для реалізації інноваційних ініціатив, які раніше відкладалися через високі ризики їхнього привласнення конкурентами.

ВИСНОВКИ

Узагальнюючи результати опрацювання теоретико-методологічних основ формування та використання потенціалу підприємства в умовах недобросовісної конкуренції, можна констатувати, що перший розділ дослідження дав можливість комплексно уточнити зміст ключових категорій, визначити їх внутрішню структуру та розкрити взаємозв'язки між ними з урахуванням сучасних наукових підходів і практики функціонування підприємств. Критичний аналіз наукових джерел засвідчив, що категорія «потенціал підприємства» пройшла еволюцію від трактування як сукупності ресурсів і виробничих можливостей до системного та компетентнісного підходу, у межах якого потенціал розглядається як інтегрований показник здатності підприємства досягати стратегічних і тактичних цілей, забезпечувати відтворення та розвиток у довгостроковій перспективі. Такий підхід дозволяє поєднувати ресурсний, результативний і системний аспекти оцінювання, що є особливо значущим за умов посилення конкуренції та зростання ваги нематеріальних чинників розвитку.

У першому розділі також було поглиблено теоретичне розуміння сутності, характеристик і основних проявів недобросовісної конкуренції як важливого зовнішнього чинника, що обмежує реалізацію потенціалу підприємства. На основі аналізу положень вітчизняного та міжнародного законодавства доведено, що недобросовісна конкуренція охоплює поведінку суб'єктів господарювання, яка суперечить принципам чесної ділової практики, створює неправомірні конкурентні переваги та пов'язана з реальним чи потенційним завданням шкоди конкурентам, споживачам або державі. Виділено комплекс ознак, які дозволяють чітко відмежувати недобросовісні дії від агресивної, але правомірної конкуренції: наявність конкурентного контексту, порушення чесних ділових звичаїв, незаконний спосіб отримання переваг, завдання шкоди чи загроза її виникнення, а

також спотворення нормальних механізмів ринкового суперництва. Це дало можливість сформувати логічну структуру ознак недобросовісної конкуренції та подати її у вигляді відповідної схеми.

Комплексний аналіз діяльності ТОВ «УНІВЕРСАЛ» у 2020–2024 рр., представлений у другому розділі, дав можливість всебічно оцінити фактичний стан підприємства та специфіку формування й використання його потенціалу в умовах недобросовісної конкуренції. Узагальнена характеристика підприємства підтвердила, що ТОВ «УНІВЕРСАЛ» працює як спеціалізований виробник поршнів для залізничного рухомого складу, енергетичних установок та суднових двигунів, займаючи вузьку високотехнологічну нішу та підтримуючи довгострокові відносини з обмеженою групою стратегічно важливих замовників. Подібна виробнича та ринкова специфіка висуває високі вимоги до якості, технологічної дисципліни й компетентності персоналу, водночас підвищуючи вразливість підприємства до будь-яких порушень конкурентної рівноваги на ринку.

Результати проведеної оцінки впливу недобросовісної конкуренції засвідчили, що покращення фінансово-економічних показників ТОВ «УНІВЕРСАЛ» відбувається в умовах постійного спотворення конкурентного середовища. Установлено, що демпінгові стратегії, упереджені тендерні вимоги, спроби дискредитації продукції, несанкціоноване використання технічної документації та елементів бренду, а також прояви промислового шпигунства чи переманювання ключових спеціалістів створюють комплексний тиск на виробничий, фінансовий, маркетинговий, інтелектуальний і кадровий компоненти потенціалу підприємства. Кількісні показники недоотриманого доходу, коефіцієнта нереалізованого дохідного потенціалу та частки витрат на захист підтверджують, що від 3–4 до понад 6 % можливої дохідної бази не реалізується, а частина ресурсів систематично спрямовується не на розвиток, а на нейтралізацію зовнішніх загроз.

Таким чином, результати другого розділу підтвердили, що формування і використання потенціалу підприємства в умовах недобросовісної конкуренції нерозривно пов'язані із станом його економічної безпеки. Виявлені тенденції та кількісні параметри впливу недобросовісної конкуренції створюють підґрунтя для розроблення в наступному розділі роботи організаційно-економічних заходів і механізмів підвищення стійкості ТОВ «УНІВЕРСАЛ» до відповідних загроз. Подальше дослідження буде спрямоване на обґрунтування системи інструментів, що забезпечать баланс між захисними функціями та розвитком потенціалу підприємства, а також дозволять мінімізувати нереалізовану частину його можливостей у деформованому конкурентному середовищі.

У межах дослідження обґрунтовано необхідність візуального подання логіки взаємодії стратегічних підходів, спрямованих на посилення конкурентних позицій ТОВ «УНІВЕРСАЛ» за умов недобросовісної конкуренції. Розроблена модель відображає, як деформації конкурентного середовища – зокрема демпінг, необ'єктивні тендерні вимоги, спроби дискредитації продукції, неправомірне використання бренду чи технічної документації, а також елементи промислового шпигунства — через інструменти стратегічного управління перетворюються на цілісний комплекс управлінських рішень. Модель демонструє узгоджений вплив продуктово-інноваційного, ринково-партнерського, інституційно-правового, кадрово-знаннєвого та цифрово-аналітичного напрямів на ключові складові потенціалу підприємства, що в підсумку визначає рівень його конкурентоспроможності та економічної безпеки.

Для кількісного підтвердження обраних стратегічних орієнтирів сформовано систему цільових індикаторів, які відображають стан і ефективність використання потенціалу підприємства в умовах недобросовісної конкуренції. З урахуванням результатів другого розділу до базових показників рекомендовано віднести рентабельність продажів, коефіцієнт нереалізованого дохідного потенціалу, частку

витрат на захист від недобросовісної конкуренції у чистому доході, а також частку інноваційних і маркетингово спрямованих інвестицій у загальному обсязі доходу.

Розрахований інтегральний показник дає можливість перейти від описового аналізу до кількісного вимірювання результативності запропонованого механізму. Він фактично демонструє, наскільки поєднання стратегічних, організаційних та економічних заходів забезпечує трансформацію наявного потенціалу підприємства у реальні фінансово-економічні результати в умовах спотвореного конкурентного середовища. Високе значення інтегрального індикатора за стратегічного сценарію, разом із помітним зменшенням недоотриманого доходу та зниженням коефіцієнта K_{nr} , підтверджує доцільність упровадження розробленого організаційно-економічного механізму в діяльність ТОВ «УНІВЕРСАЛ».

Результати економічного обґрунтування засвідчили, що реалізація запропонованих стратегічних і організаційно-економічних заходів є фінансово виправданою для ТОВ «УНІВЕРСАЛ». Комплексний позитивний ефект проявляється у зростанні обсягів продажу, підвищенні рентабельності, поліпшенні показників використання виробничого та кадрового потенціалу, а також у скороченні недоотриманого доходу й зменшенні коефіцієнта нереалізованого дохідного потенціалу. Додаткове підтвердження ефективності механізму забезпечують позитивні значення чистої приведеної вартості та індексу прибутковості, разом із прийнятним строком окупності інвестицій. Це дає підстави рекомендувати запропонований організаційно-економічний механізм до практичного впровадження як дієвий інструмент посилення конкурентних позицій підприємства та зміцнення його економічної безпеки в умовах недобросовісної конкуренції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрощук Г. О. Законодавство України про захист від недобросовісної конкуренції: становлення, розвиток, проблеми регулювання. *Часопис Київського університету права*. 2024. № 2. С. 103–112. DOI: 10.36695/2219-5521.2.2024.20.
2. Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т., Заболотна Д. В. Стратегічні ресурси забезпечення економічного потенціалу в контексті інтеграційно-диверсифікаційного розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. №11. С. 398–404. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-398-404>
3. Ареф'єва О. В., Сафонік Н. П., Кривенко Є. А. Фактори інноваційного розвитку системи матеріально-технічного забезпечення підприємства в умовах неотехнологічного відновлення. *Modern Economics*. 2021. № 30 (2021). С. 13–20. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V30\(2021\)-02](https://doi.org/10.31521/modecon.V30(2021)-02).
4. Ареф'єва О. В., Ковальчук А. М., Загайна С. Ю. Дослідження підходів формування економічного потенціалу підприємства у контексті прозорості розвитку інвестиційних процесів. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2023. №3(83). С. 131–139.
5. Ареф'єва О., Долженко Д. Теоретичне підґрунтя формування економічного потенціалу підприємства в умовах посилення прозорості розвиткових процесів. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2024. №18(36). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-06](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-06)
6. Ареф'єв С. Генеза розвитку лідерства в управлінні економічними інтересами підприємства. *Adaptive Management: Theory and Practice. Series: Economics*. 2020. №9 (18). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-9\(18\)-01](https://doi.org/10.33296/2707-0654-9(18)-01)
7. Балахонова О. В. Узагальнення складових економічного потенціалу підприємства і механізм його розвитку. *Ринкова економіка: сучасна теорія і*

практика управління. 2021. Т. 20, № 2 (48). С. 98–115.

DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2021.2\(48\).243683](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2021.2(48).243683)

8. Богацька Н.М. Хачатрян В.В. Сучасний підхід до оцінки сутності ресурсного потенціалу підприємства. *Економіка і суспільство.* 2016. Вип. 3. С. 134–139.

9. Бойко А.П. Природні ресурси та їх вплив на економічний розвиток. *Журнал екологічних досліджень.* 2022. №5(2). С. 123–134.

10. Борисюк І. О., Сімкова Т. О. Формування системи управління ресурсним потенціалом транспортного підприємства. *Інфраструктура ринку.* 2020. Вип. 43. С. 114–119. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/43_2020_ukr/23.pdf (дата звернення: 12.09.2025).

11. Боса І. Етимологія поняття «економічна безпека підприємства». *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2022. № 6, т. 2. С. 300–305. DOI: 10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-50.

12. Буняк Н.М., Тимощук О.В. Особливості управління ресурсним потенціалом підприємства в умовах кризових явищ. *Науковий погляд: економіка та управління.* 2023 № 2 (82). С. 28–33.

13. Гнедіна К. В., Нагорний П. В. Ринок вантажних перевезень в Україні: аналіз сучасного стану, виклики воєнного часу та перспективи розвитку. *Підприємництво і торгівля.* 2023. №38. С. 19–28.

14. Гончарук І. В., Томашук І. В. Вплив інноваційних процесів на підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики.* 2023. №1(63). С. 30–47. DOI: 10.37128/2411-4413-2023-1-3.

15. Горбоконь В.Ю. Оптимізація використання ресурсного потенціалу автотранспортних підприємств : дис. ... к.е.н. : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Мукачеве, 2018. 304 с.

16. Гусаковська Т. О., Серета О. О. Економічний потенціал підприємства: сутність та основні складові. *Проблеми економіки*. 2024. № 2. С. 129–135. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-129-135>
17. Дашковська І. Ресурсне забезпечення та ресурсний потенціал інноваційної діяльності підприємства. URL: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/16391/1/212_Dashkovska_363_364_Modern_Problems.pdf. (дата звернення: 12.09.2025).
18. Дончак Л. Г., Мартусенко І. В., Шкварук Д. Г. Інноваційний потенціал підприємства та напрями підвищення ефективності його використання. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2021. № 1 (48). С. 65–69. DOI: [https://doi.org/10.26642/pbo-2021-1\(48\)-65-69](https://doi.org/10.26642/pbo-2021-1(48)-65-69)
19. Євтушенко Н. О., Дрокіна Н. І., Савенко Н. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Економічний простір*. 2020. №156. С. 129–135. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/156-23>
20. Закон України від 11.01.2001 № 2210-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2210-14> (дата звернення: 12.09.2025).
21. Іваненко Р.В. Регіональний ресурсний потенціал: методологія та управління. *Регіональні дослідження*. 2021. №3(19). С. 77–88.
22. Карвацка Н., Габай В., Глабчастий Н. Управління економічною безпекою підприємства в умовах циркулярної економіки. *Development Service Industry Management*. 2025. № 1. С. 154–159. DOI: 10.31891/dsim-2025-9(21).
23. Корнеєв О.Г. Економічні аспекти використання ресурсного потенціалу. *Економічний вісник університету*. 2022. №1(24). С. 99–108.
24. Косенко А., Касич А., Лега О., Ареф'єва О. Вплив управлінських та вартісно-цінових детермінант інтелектуальної власності на конкурентоспроможність підприємства. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2023. №3. С. 86–92.

25. Крамар І., Гапон В. Конкурентний потенціал підприємства в сучасних ринкових умовах. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2024. Вип. 1(30). С. 118–130. DOI: 10.33108/sepd2024.01.118.
26. Ліпич Л. Г., Кушнір М. А., Хілуха О. А. Розвиток компетентностей працівників як основа розвитку інноваційності підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. Вип. 3 (77), ч. 1. С. 111–117. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-3-16>
27. Макєєв О. О. Методичний підхід до визначення рівня використання ресурсного потенціалу суб'єктів аграрного бізнесу. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва*. Серія «Економічні науки». 2020. № 4. Т. 2. С. 146–161.
28. Мельник О. С. Міжнародні аспекти розвитку ресурсного потенціалу України. *Журнал міжнародних досліджень*. 2020. №2(7). С. 45–57.
29. Овчаренко Л. В. Економіко-правовий аналіз недобросовісної конкуренції в умовах цифрової економіки. *Ефективна економіка*. 2024. № 6. DOI: 10.32702/2307-2105.2024.6.27.
30. Парасій-Вергуненко І., Юрчишин Я., Безверхий К., Грищенко Н., Назарова К., Приймак Н. Компаративний аналіз ефективності та повноти використання ресурсного потенціалу торговельних підприємств: методичні аспекти. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. №4(51). 245–260. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.51.2023.4099>
31. Петренко В. С. Ресурсний потенціал підприємства: оцінка та управління. *Вісник економічної науки України*. 2021. №2(38). С. 32–41.
32. Приймак Н. С. Впровадження управління стратегічними змінами на підприємстві в умовах ідентифікації впливу зовнішніх і внутрішніх драйверів змін. *Проблеми економіки*. 2019. № 3 (41). С.140–146.
33. Про захист економічної конкуренції : Закон України від 11.01.2001 № 2210-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2210-14> (дата звернення: 12.09.2025).

34. Прохорова В. В., Чобіток І. О. Форсайтно-інноваційний механізм управління підприємствами в умовах цифровізації: теоретичні аспекти. *Бізнес Інформ*. 2023. № 2. С. 78–85.
35. Роскладка Н. О., Вівсюк І. О. Методичні підходи до оцінювання економічного потенціалу підприємства готельного господарства. *Економіка і суспільство*. 2021. Випуск 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-19>
36. Савченко І. М. Ресурсний потенціал зеленої економіки: перспективи та виклики. *Науковий вісник НАН України*. 2020. №3(15). С. 66–74.
37. Сафонік Н. П., Ковальчук А. М., Карпенко І. О. Особливості формування економічного потенціалу підприємства із позицій його іміджу в умовах адаптації до змін. *Бізнес Інформ*. 2021. №11. С. 287–293. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-11-287-293>
38. Семенова Т. В., Касай О. М. Ефективність використання ресурсного потенціалу металургійного підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2022. № 78. С. 56–61. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.78-9>.
39. Смолич Д., Тимошук І. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та модель управління в сучасних умовах господарювання. *Економічний простір*. 2020. №153. С. 75–82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/153-14>
40. Строченко Н. І., Ковальова О. М. Формування напрямів підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу на основі його оцінки. *Приазовський економічний вісник*. 2023. Випуск 2(34). С. 42–49.
41. Тимченко Л., Штундер В. Правовий захист від недобросовісної конкуренції за господарським законодавством України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Право*. 2021. Вип. 67. С. 119–123.
42. Тульчинська С. О. Просторовий підхід до управління економічним потенціалом підприємства в умовах неотехнологічного оновлення. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 2. Том 2. С. 77–79.

43. Фісуненко Н. О. Теоретичні засади економічної безпеки підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. Вип. 3 (30). DOI: 10.32782/easterneurope.30-10.
44. Хаустова К., Кобаль А. Методичні підходи до оцінки ресурсного потенціалу стратегічних змін в організації. *Підприємництво та інновації*, 2022. №25. С. 93–96. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/25.15>
45. Хачатрян В. В. Потенціал підприємства: сутність та економічний зміст перетворень. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. Т. 3. № 4. С. 261–264. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4\(3\)-47](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4(3)-47)
46. Черкасова Т., Сокір А. Роль конкурентного потенціалу у забезпеченні розвитку виробничого підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 26. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-65>
47. Чіков І. Інноваційний потенціал підприємства: понятійно-категоріальний апарат та економіко-математична модель оцінки. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-68-55.
48. Чупир О. М., Бурлака Є. О., Бутенко О. П. Управління розвитком ресурсного потенціалу підприємств (на прикладі підприємств залізничного транспорту) : монографія. Харків : ХНУБА, 2022. 178 с.
49. Arefiev S., Shevchenko I., Savkiv U., Hovsieiev D., Tsizhma Y. Management of the global competitiveness of companies in the field of electronic commerce in the conditions of digitalization. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*. 2023. Vol. 101(4) pp. 1527-1537.
50. Dykan V. L., Kirdina O. H., Tokmakova I. V., Korin M. V., Obruch H. V. Ensuring the competitiveness and the sustainability of railway enterprises in a crisis environment. *Rivista di Studi sulla Sostenibilita* [this link is disabled](#). 2021. №(2). P. 231–243.

51. Khanin S., Dergaliuk M., Arefieva O., Murashko M., Nusinova O. Organizational-Economic Mechanism of Providing Sustainability of the Region's Development Based on the Impact of the Potential-Forming Space in Conditions of the Creative Economy Formation. *IJCSNS Science and Network Security*. 2022 URL: http://paper.ijcsns.org/07_book/202202/20220244.pdf (дата звернення: 08.09.2025).

52. Korytko T., Piletska S. Model of the Adaptive Management System of an Industrial Enterprise in the Conditions of Industry 4.0. *Economic Herald of the Donbas. Quarterly scientific journal*. 2022. № 4 (70). С. 76-80. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-4\(70\)-76-80](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-4(70)-76-80)

53. Kuzior A., Arefiev S., Poberezhna Z. Informatization of innovative technologies for ensuring macroeconomic trends in the conditions of a circular economy. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2023. no. 9 (1). Pp. 10-20. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.01.001>

54. Piletska S., Arefiev S.. The mechanism of corporate management of the enterprise financial capacity. The mechanism of corporate management of the enterprise financial capacity. *Journal of corporate responsibility and leadership*. 2020. Vol. 7, issue 4. pp. 43–58. URL: <http://jcr.l.umk.pl/journal/archive> (дата звернення: 08.09.2025).

ДОДАТКИ

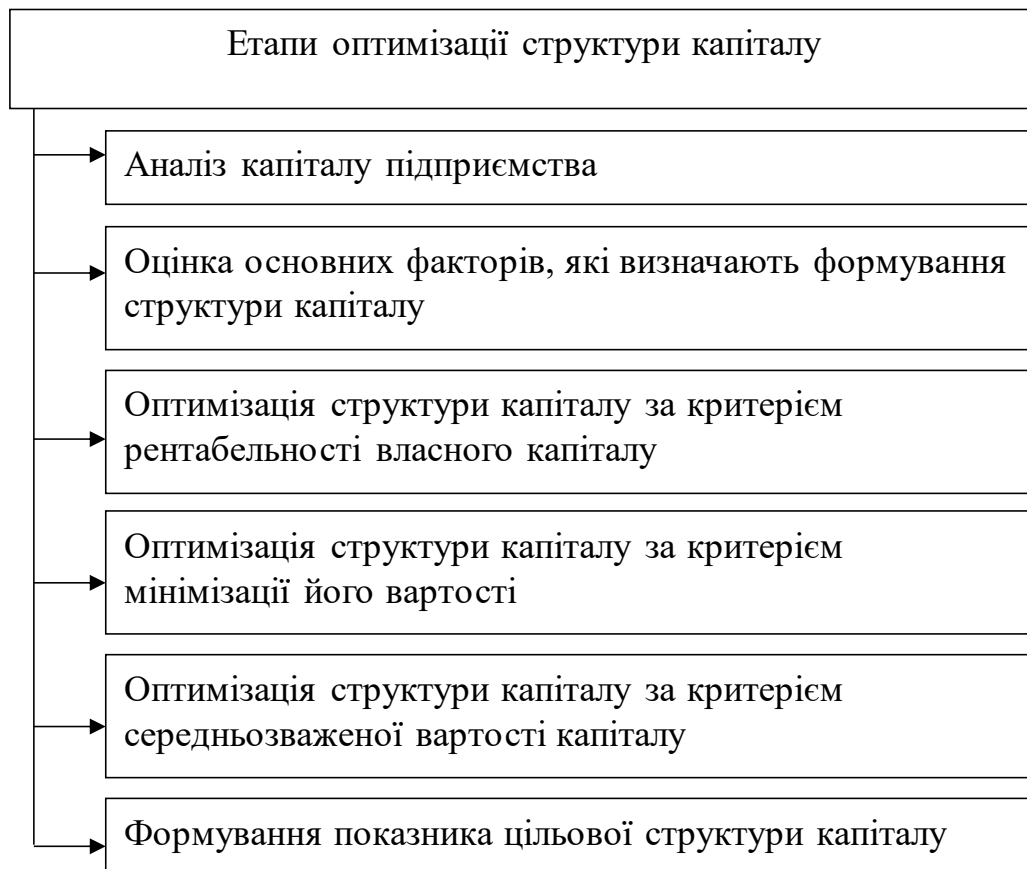


Рис. А.1. Основні етапи процесу оптимізації структури капіталу підприємства



Рис. Б 1. Модель управління ресурсним потенціалом підприємства.

Форми основних компонентів фінансової звітності

Форми фінансової звітності	Використання інформації
Форма №1 «Баланс (Звіт про фінансовий стан)»	<ul style="list-style-type: none"> – Оцінка структури активів та пасивів; – аналіз фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності; – прогнозування змін в економічних ресурсах.
Форма №2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)»;	<ul style="list-style-type: none"> – оцінка та прогнозування прибутковості підприємства; – аналіз структури доходів та витрат.
Форма №3 «Звіт про рух грошових коштів»	<ul style="list-style-type: none"> – оцінка основних напрямів надходження та вибуття коштів; – аналізі прогнозування операційної, інвестиційної та фінансової діяльностей.
Форма №4 «Звіт про власний капітал»;	– оцінка та прогнозування змiну складi власного капiталу пiдприємства.
Форма №5 Примітки до звітності	– аналіз та прогнозування облікової політики – оцінка ризиків.