

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА АДАПТАЦІЇ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ЗАГРОЗ ЕКОНОМІЧНІЙ БЕЗПЕЦІ ПРИ НЕДОБРОСОВІСНІЙ КОНКУРЕНЦІЇ

©2026 АРЕФ'ЄВА О. В.

УДК 338.45:334.7:005.336.1:005.934
JEL: D43; K21; L22; L25

Ареф'єва О. В. Теоретичні засади формування та адаптації потенціалу підприємства в контексті загроз економічній безпеці при недобросовісній конкуренції

У статті досліджено теоретичні засади формування та адаптації потенціалу підприємства в умовах загроз економічній безпеці, зумовлених поширенням практик недобросовісної конкуренції. Обґрунтовано, що потенціал підприємства не може розглядатися виключно як статична сукупність ресурсів, а постає інтегральною характеристикою відкритої соціально-економічної системи, здатної формувати, відтворювати та трансформувати власні можливості в ринкові результати. Узагальнення ресурсного, результатного та системного підходів дозволило запропонувати трактування потенціалу підприємства як інтегрованої сукупності ресурсів, компетенцій і організаційно-управлінських можливостей, спрямованих на досягнення стратегічних і тактичних цілей та забезпечення стійкого розвитку. Особливу увагу приділено структуризації потенціалу підприємства як передумові його вимірювання та ефективного управління. Проаналізовано наукові підходи до виокремлення економічного, інноваційного, кадрового, фінансового, виробничого та інших складових потенціалу, а також визначено їх взаємозв'язок і роль у формуванні інтегральної спроможності підприємства до розвитку. Доведено, що потенціал має динамічний характер і формується під впливом внутрішніх факторів та зовнішнього конкурентного середовища. У статті обґрунтовано системний взаємозв'язок між формуванням потенціалу підприємства, станом економічної безпеки та характером конкурентного середовища. Показано, що недобросовісна конкуренція деформує процес трансформації внутрішніх можливостей у конкурентні переваги, знижує віддачу від інвестицій у ресурси та компетенції, посилює ризики «заморожування» потенціалу. Визначено основні канали впливу недобросовісної конкуренції на фінансовий, виробничий, кадровий та інноваційний потенціали підприємства. Зроблено висновок, що ефективна реалізація потенціалу в сучасних умовах потребує поєднання механізмів стратегічного розвитку та інструментів економічної безпеки, спрямованих на нейтралізацію деструктивних конкурентних впливів.

Ключові слова: формування потенціалу, підприємство, недобросовісна конкуренція, загрози, стратегія, ресурси, адаптація, система, економічна безпека, середовище, цифровізація.

Рис.: 3. **Бібл.:** 15.

Ареф'єва Олена Володимирівна – доктор економічних наук, професор, виконуюча обов'язки завідувача кафедри економіки, Державний університет «Київський авіаційний інститут» (просп. Любомира Гузара, 1, Київ, 03058, Україна)

E-mail: lena-2009-19@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5157-9970>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/U-4226-2018>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=36068889000>

UDC 338.45:334.7:005.336.1:005.934
JEL: D43; K21; L22; L25

Arefieva O. V. The Theoretical Foundations of the Formation and Adaptation of Enterprise Potential in the Context of Threats to Economic Security from Unfair Competition

The article examines the theoretical foundations of the formation and adaptation of enterprise potential under threats to economic security caused by the spread of unfair competition practices. It is substantiated that enterprise potential cannot be viewed solely as a static aggregate of resources; rather, it represents an integral characteristic of an open socioeconomic system capable of forming, reproducing, and transforming its capabilities into market outcomes. The synthesis of resource-based, result-oriented, and system approaches made it possible to propose an interpretation of enterprise potential as an integrated set of resources, competencies, and organizational and managerial capabilities aimed at achieving strategic and tactical objectives and ensuring sustainable development. Particular attention is paid to the structuring of enterprise potential as a prerequisite for its measurement and efficient management. Scientific approaches to allocating the economic, innovative, human, financial, production, and other components of potential are analyzed, and their interrelationships and roles in shaping the enterprise's overall development capacity are determined. It is proved that potential is dynamic in nature and is formed under the influence of internal factors and the external competitive environment. The article substantiates a systemic relationship between the formation of enterprise potential, the state of economic security, and the nature of the competitive environment. It is shown that unfair competition distorts the process of transformation of internal capabilities into competitive advantages, reduces returns on investments in resources and competencies, and increases the risk of «freezing» the potential. The main channels through which unfair competition affects the financial, production, human, and innovation potentials of enterprises are identified. It is concluded that efficient realization of enterprise potential in modern conditions requires a combination of strategic development mechanisms and economic security instruments aimed at neutralizing destructive competitive influences.

Keywords: potential formation, enterprise, unfair competition, threats, strategy, resources, adaptation, system, economic security, environment, digitalization.

Fig.: 3. **Bibl.:** 15.

Arefieva Olena V. – D. Sc. (Economics), Professor, Acting Head of the Department of Economics, State University "Kyiv Aviation Institute" (1 Liubomyra Husara Ave., Kyiv, 03058, Ukraine)

E-mail: lena-2009-19@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5157-9970>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/U-4226-2018>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=36068889000>

В умовах посилення конкурентного тиску, активізації глобалізаційних процесів та поширення недобросовісних практик конкуренції питання формування й адаптації потенціалу підприємства набуває особливої актуальності. Для українських підприємств ці виклики ускладнюються нестабільністю економічного середовища, трансформаційними змінами та зростанням загроз економічній безпеці. За таких обставин ключовим чинником розвитку стає здатність не лише акумулювати ресурси, а й ефективно трансформувати їх у стійкі конкурентні переваги.

У сучасних дослідженнях наголошується, що потенціал підприємства не можна зводити лише до наявних ресурсів. Він розглядається як цілісна характеристика відкритої системи, що залежить як від внутрішніх можливостей, так і від впливу зовнішнього середовища, та змінюється з часом. Саме тому зростає роль компетентнісного, інноваційного та системного підходів до його аналізу.

Разом із тим у наукових дослідженнях недостатньо висвітлено взаємозв'язок між формуванням потенціалу підприємства, особливостями конкурентного середовища та загрозами економічній безпеці, особливо в умовах недобросовісної конкуренції. Це обумовлює потребу в поглибленому теоретичному осмисленні сутності, структури та динаміки потенціалу з урахуванням деструктивних конкурентних чинників, що зумовлює необхідність більш глибокого теоретичного дослідження зазначених аспектів.

У наукових дослідженнях українських учених проблема формування та розвитку потенціалу підприємства розглядається з різних методологічних позицій, що створює ґрунтовну теоретичну основу для аналізу його адаптації в умовах загроз економічній безпеці та недобросовісної конкуренції та для забезпечення економічної стійкості.

Так, значний внесок у розкриття сутності поняття «потенціал підприємства» здійснили Р. А. Алієв [1], який систематизував підходи до його трактування та обґрунтував багатоконпонентну природу потенціалу як сукупності ресурсів і можливостей, здатних трансформуватися в результати діяльності; О. Ареф'єва та Д. Долженко [2], які наголошують на ролі транспарентності та відкритості розвитку як чинників ефективного формування потенціалу; О. В. Балахонова [3], Т. О. Гусаковська та О. О. Середа [5] економічний потенціал підприємства розглядають як багатовимірну категорію, В. В. Хачатрян [11] аналізує економічний зміст трансформацій потенціалу підприємства; Н. П. Сафонік, А. М. Ковальчук та І. О. Карпенко [10] розглядають формування економічного потенціалу крізь призму іміджу підприємства.

Проблеми взаємозв'язку інноваційних процесів і конкурентоспроможності підприємств досліджували І. В. Гончарук та І. В. Томашук [4], довівши, що інноваційний потенціал виступає ключовим фактором адаптації підприємств до динамічних умов конкуренції, зокрема в аграрному секторі. Окрему увагу науковці приділяють інноваційному потенціалу. Також А. Г. Дончак, І. В. Мартусенко та Д. Г. Шкварук [6], І. Чіков [12] розширюють понятійний апарат інноваційного потенціалу в умовах недобросовісної конкуренції.

Питання розвитку компетентностей персоналу як основи інноваційності підприємства розкрито в дослідженнях Л. Г. Ліпич, О. А. Хілухи та М. А. Кушнір [8], С. Ареф'єва, К. Немашкало [13], які доводять, що людський капітал, лідерство і управлінська культура є визначальними чинниками реалізації потенціалу; Т. І. Лепейко, Є. І. Горюк та Е. Ш. Омаров [7] розглядали потенціал з позиції соціальної відповідальності та масштабування бізнесу, підкреслюючи роль стратегічних рішень в його нарощуванні в умовах нестабільного середовища.

Проблеми економічної безпеки підприємств, зокрема в умовах цифровізації, системно висвітлені у працях С. Т. Пілецької, С. О. Ареф'єва, С. В. Петровської та С. О. Колесникова [9], які обґрунтовують необхідність стратегічного підходу до захисту потенціалу підприємств від деструктивних зовнішніх впливів; інші вчені розглядають його з позиції вдосконалення цифрових технологій, управлінських стилей і бізнес-процесів [14]; а також формування інвестиційної привабливості управлінських проєктів [15].

Узагальнення наукових підходів свідчить, що, попри значний внесок учених у дослідження сутності, структури та розвитку потенціалу підприємства, потребує подальшого розвитку системне осмислення його формування й адаптації саме в контексті економічної безпеки та недобросовісної конкуренції, що й зумовлює актуальність даного дослідження.

Мета статті полягає в теоретичному обґрунтуванні сутності та структури потенціалу підприємства як динамічної інтегральної характеристики відкритої соціально-економічної системи, а також у визначенні системного взаємозв'язку між процесами формування й адаптації потенціалу, станом економічної безпеки та впливами недобросовісної конкуренції задля окреслення ключових напрямів його ефективного вимірювання й управління в умовах підвищених зовнішніх загроз.

Сучасні дослідження підкреслюють, що потенціал підприємства недоцільно розглядати тільки як статичний набір ресурсів. Він виступає інтегро-

ваною характеристикою підприємства як відкритої соціально-економічної системи, яка взаємодіє із зовнішнім середовищем, формує власні можливості, трансформує їх у результати та з часом забезпечує їх відтворення. Тому в науковому дискурсі останніх років посилюється увага до підходів, що пов'язують потенціал з компетенціями, інтелектуальним капіталом і здатністю до інновацій [11]. Поєднання ресурсного, результативного та системного підходів сприяє формулюванню узагальненого визначення, яке можна застосувати для подальшого дослідження. У рамках цієї роботи *потенціал підприємства* пропонується трактувати як комплексну сукупність ресурсів, компетенцій та організаційно-управлінських можливостей, що забезпечують реалізацію стратегічних і тактичних цілей, сталий розвиток підприємства та його здатність протидіяти деструктивним впливам, зокрема проявам недобросовісної конкуренції.

Структурування потенціалу займає провідне місце для його подальшого оцінювання та управління, адже саме структура показує, як розподілені можливості за різними напрямками діяльності, та в яких підсистемах зосереджені основні резерви розвитку. У сучасних українських дослідженнях виділяються різні варіанти структуризації, проте в цілому їх можна згрупувати навколо кількох типових підходів.

У роботі Т. О. Гусаковської та О. О. Середи економічний потенціал підприємства розглядають як узгоджену 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 [5]. О. В. Балахонова, досліджуючи економічний потенціал промислового підприємства, систематизує його складові та пропонує модель, в якій виділяються виробничий, фінансовий, кадровий, інноваційний, ринковий, організаційний та інші види потенціалу, що разом формують інтегральну характеристику спроможності підприємства до розвитку [3].

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 і динамічність розвитку. Потенціал не

є статичною величиною – він здатний відтворюватися та нарощуватися під впливом управлінських рішень та інвестицій у розвиток ресурсів і компетенцій. У науковій літературі акцентується увага на вплив як внутрішніх факторів (структура ресурсів, технологічний рівень, кваліфікація персоналу), так і зовнішніх умов господарювання. Узгодження внутрішнього потенціалу із зовнішніми можливостями та обмеженнями забезпечує його ефективне використання в стратегічній перспективі.

Останніми роками в 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. Н. П. Сафонік, А. М. Ковальчук, І. О. Карпенко у своїй праці пропонують розглядати економічний потенціал як «системну характеристику спроможності підприємства забезпечувати відтворення ресурсів, створення доданої вартості та реалізацію конкурентних переваг в умовах змін» [10]. Особливе місце у структурі потенціалу займає інноваційний потенціал, оскільки саме він обумовлює здатність підприємства генерувати та впроваджувати нововведення, створювати унікальні продукти та технології, формувати нові бізнес-моделі. У дослідженні Л. Г. Дончак, І. В. Мартусенко та Д. Г. 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» [6].

«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» [8]. У результаті інноваційний потенціал виступає не лише функціональною підсистемою, а й «мотором» оновлення всього потенціалу підприємства.

Якщо сутність потенціалу підприємства описує, «що є» і «чим володіє» підприємство, то процес формування та реалізації 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» [2].

Динаміку формування потенціалу можна відобразити схематично (рис. 1), виділивши основні етапи та їх взаємозв'язки. Із запропонованої схеми випливає, що цей процес є безперервним і передбачає постійний зворотний зв'язок між результатами діяльності та стратегічними цілями. При змінах у ринкових умовах господарювання підприємство має переглядати цільову модель свого потенціалу та коригувати програми його розвитку.

По-третє, *принцип адаптивності* ґрунтується на необхідності урахування змін зовнішнього середовища та здатності потенціалу змінюватися у відповідь на нові виклики. У цьому аспекті особливо важливими стають інноваційний, організаційний та інформаційний потенціали, які забезпечують гнучкість бізнес-моделі, оперативність ухвалення рішень і спроможність підприємства до постійного навчання.



Рис. 1. Динамічна схема процесу формування потенціалу підприємства

У наукових дослідженнях, присвячених формуванню економічного потенціалу, визначається низка принципів, дотримання яких забезпечує системність і результативність цього процесу. Насамперед йдеться про *принцип стратегічної узгодженості*, згідно з яким розвиток потенціалу має здійснюватися не хаотично, а відповідно до стратегічних цілей підприємства. Нарощування ресурсів і компетенцій повинно відповідати довгостроковим орієнтирам розвитку, а не ґрунтуватися на ситуативних або короткострокових рішеннях.

По-друге, принцип системності означає, що потенціал необхідно формувати як цілісну та взаємопов'язану систему, не допускаючи диспропорцій між його окремими складовими. Зокрема, збільшення виробничих потужностей без належного розвитку збутового та фінансового потенціалу може спричинити накопичення нереалізованої продукції, погіршення ліквідності та зростання ризиків.

По-четверте, *принцип економічної обґрунтованості* означає, що формування потенціалу повинно супроводжуватися оцінкою витрат і очікуваних результатів розвитку його окремих складових. Здійснення інвестицій у визначений вид потенціалу має бути виправдано очікуваним прогнозом результатів (дохідності, частки ринку, інноваційної активності тощо), а не здійснюватися за інерцією або під впливом тимчасових тенденцій.

Для глибокого розуміння сутності потенціалу підприємства здійснюють його класифікацію за різними ознаками, що відображають підходи до структуризації цієї категорії. Залежно від об'єкта аналізу потенціал підприємства розглядають у межах 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 підпри-

емство здатне досягти, використовуючи свої можливості. У такому розумінні ресурси окреслюють межі потенційних можливостей, а результатний підхід відображає рівень їх практичної реалізації через систему кількісних і якісних показників діяльності.

З урахуванням ступеня реалізації можливостей розрізняють *поточний* (фактичний) і *перспективний* (стратегічний) потенціал. Поточний відображає вже досягнутий рівень використання можливостей підприємства, тоді як перспективний орієнтований на реалізацію довгострокових цілей і окреслює потенційний рівень розвитку за умови цілеспрямованого нарощування ресурсів і компетенцій. Порівняння фактичних результатів зі стратегічно можливими показниками дозволяє оцінити ступінь використання потенціалу та визначити резерви його зростання.

За сферою реалізації розрізняють *внутрішній* і *зовнішній* (ринковий) потенціал підприємства. Внутрішній потенціал охоплює сукупність ресурсів і компетенцій, які можуть бути задіяні для досягнення стратегічних і тактичних цілей. Ринковий потенціал, своєю чергою, відображає зовнішні можливості, що визначаються характеристиками попиту, можливостями виходу на ринки та рівнем конкурентного тиску. Комплексний аналіз цих двох складових дозволяє оцінити здатність підприємства трансформувати внутрішні можливості в ринкові результати через забезпечення належного обсягу та якості продукції або послуг, врахування споживчих очікувань та адаптацію до змін зовнішнього середовища.

З позиції ієрархії економічної системи потенціал розглядається як на рівні підприємства в цілому, так і на рівні його структурних підрозділів і бізнес-одиниць. Загальний потенціал формується як сукупний результат локальних можливостей окремих структурних елементів (рис. 2). Такий ієрархічний підхід дозволяє врахувати внутрішній устрій фірми, особливості спеціалізації підрозділів, нерівномірність розподілу ресурсів і компетенцій і, відповідно, більш точно визначити напрямки посилення загального потенціалу. Ієрархічний підхід дає змогу відобразити складність внутрішньої побудови підприємства та взаємозв'язки між її рівнями, специфіку функціональної спеціалізації, диспропорції в розподілі ресурсів і компетенцій і на цій основі більш точно визначити стратегічні напрямки зміцнення загального потенціалу.

З урахуванням функціональних напрямків діяльності потенціал підприємства деталізується через його маркетингову, виробничу, фінансову, організаційну, інноваційну та інші складові. *Маркетинговий потенціал* характеризує здатність аналізувати ринкове середовище, забезпечувати формування та стабілізацію попиту, а також налагоджувати результативну взаємодію зі споживачами; *виробничий* відображає можливості випуску продукції відповідного обсягу та якості; *фінансовий* визначає забезпеченість ресурсами та їх маневреність для підтримки поточної діяльності та стратегічного розвитку; *інноваційний* представляє здатність підприємства генерувати, сприймати та реалізовувати нововведення. Тісний взаємозв'язок і збалансованість цих складових формують *інтегральний економічний потенціал* і визначають рівень конкурентних позицій підприємства на ринку.

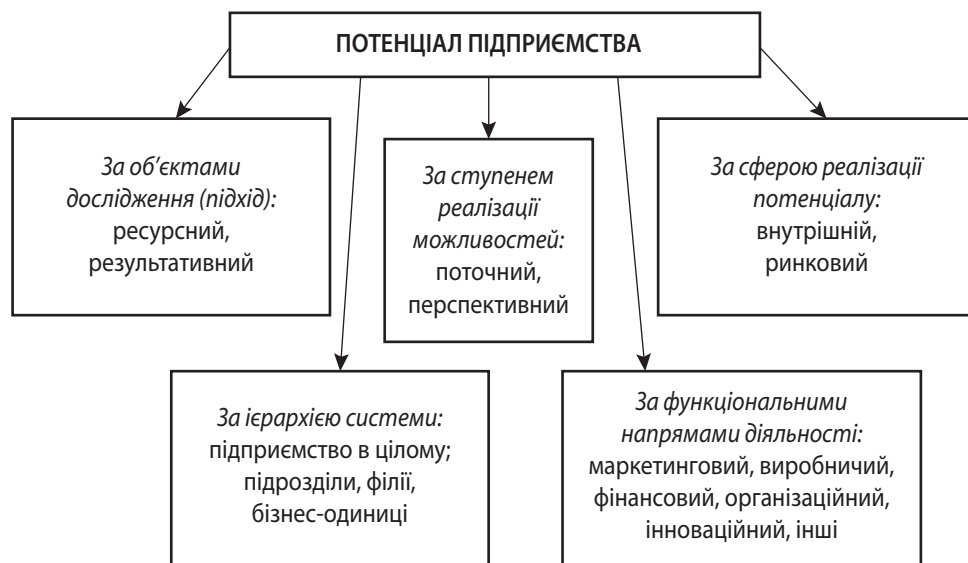


Рис. 2. Класифікація потенціалу підприємства за основними ознаками

Теоретичний аналіз підтверджує багатовимірність та інтегральний характер потенціалу підприємства як економічної категорії, що охоплює сукупність ресурсних, компетентнісних та організаційних можливостей досягнення стратегічних орієнтирів, забезпечення відтворення та розвитку. Еволюція наукових підходів до його трактування відбулася «від чисто ресурсного до системного та компетентнісного, що дозволяє більш повно врахувати як матеріально-речове, так і інтелектуально-організаційне вимірювання можливостей підприємства» [1]. Потенціал підприємства представляється як складна багатовимірна конструкція, що інтегрує різноманітні за змістом і функціональним призначенням компоненти. Його ефективне формування передбачає не тільки розвиток базових ресурсів – виробничих, фінансових, людських, – але й цілеспрямоване нарощування технологічних, управлінських, маркетингових та інших компетенцій, узгоджених з довгостроковими стратегічними орієнтирами підприємства.

Одночасно важливо забезпечити безперервний моніторинг зовнішніх детермінант розвитку й адаптацію потенціалу підприємства до трансформацій ринкової кон'юнктури. Критичним фактором виступає стратегічно вивірена узгодженість всіх компонентів бізнес-процесів, що забезпечує конверсію ресурсної та компетентнісної бази в стійкі ринкові позиції. Узгодженість внутрішніх можливостей із зовнішніми умовами та викликами виступає базовою передумовою ефективного використання потенціалу.

Їхній взаємозв'язок можна пояснити таким чином: потенціал підприємства визначає простір можливостей для формування конкурентних переваг; характер конкуренції визначає ступінь і повноту їх реалізації; економічна безпека функціонує як механізм стабілізації та захисту, що гарантує трансформацію потенціалу в стійкі результати в умовах зовнішніх ризиків. При високому рівні недобросовісної конкуренції та недостатній розвиненості системи економічної безпеки формується дисбаланс між потенціалом і фактичними результатами діяльності. Взаємозалежність між процесом формування потенціалу підприємства, параметрами конкурентного середовища та рівнем економічної безпеки доцільно інтерпретувати у форматі узагальненої структурної моделі. Зовнішнє конкурентне середовище виступає базовою детермінантою, яка може функціонувати у двох альтернативних станах: домінування прозорих ринкових правил або активізація недобросовісних методів боротьби. В умовах прозорості ринкових правил сформований потенціал трансформується в стійкі конкурентні переваги та відповідні ринко-

ві результати, що відображається через блок «Реалізація потенціалу підприємства на ринку (конкурентні переваги)».

У разі домінування недобросовісної конкуренції актуалізуються деструктивні фактори впливу: репутаційна дискредитація, неправомірне використання бренду та об'єктів інтелектуальної власності, промислове шпигунство, витік конфіденційної інформації, демпінгові стратегії ціноутворення, а також картельні змови. Зазначені прояви доцільно структурувати в рамках блоку «Недобросовісна конкуренція», оскільки вони мають комплексний вплив як на складові потенціалу підприємства (ресурсну, фінансову, інноваційну, кадрову, організаційну, маркетингову), так і на рівень його економічної безпеки. Подальша реалізація потенціалу на ринку залежить вже не тільки від внутрішніх можливостей підприємства, але також від дієвості механізмів захисту від загроз недобросовісної конкуренції, що й відображено в схемі системного взаємозв'язку (рис. 3).

Для більш глибокого розуміння необхідно простежити, як саме недобросовісна конкуренція впливає на окремі компоненти потенціалу. Зокрема, у площині фінансового потенціалу демпінгові стратегії та картельні змови зумовлюють пролонговане зниження цінового рівня та прибутковості, що обмежує здатність до накопичення інвестиційних ресурсів і забезпечення фінансування розвитку. В результаті витрати на розвиток виробництва, персоналу або інновацій не забезпечують очікуваної віддачі, створюючи ефект «замороженого» потенціалу. У площині виробничого та ресурсного потенціалу недобросовісна конкуренція може реалізовуватися через вплив на постачальників і партнерів, обмеження доступу до сировинних ресурсів, а також введення дискримінаційних логістичних умов. За таких умов навіть підприємство з високим рівнем технологічного оснащення стикається з переboями у виробничому забезпеченні, зростанням витрат і вимушеним недовантаженням потужностей. Це знижує ефективність використання виробничого потенціалу та послаблює стимули до його модернізації. Це також призводить до зниження фактичної ефективності використання виробничого потенціалу та послаблення економічних стимулів до його оновлення.

У межах недобросовісної конкурентної боротьби кадровий потенціал стає об'єктом репутаційних впливів, а також неформальних механізмів переманювання персоналу із застосуванням недостовірної інформації, тиску або підкупу. Поширення хибних відомостей щодо фінансової стійкості чи перспектив розвитку підприємства, зокрема



Рис. 3. Системний взаємозв'язок формування потенціалу підприємства, економічної безпеки та недобросовісної конкуренції

чуток про можливе банкрутство, знижує рівень лояльності працівників, зумовлює зростання рівня плинності персоналу та ускладнює процес залучення висококваліфікованих спеціалістів. Унаслідок цього навіть розвинений кадровий потенціал частково втрачає свою функціональну спроможність через зростання невизначеності та дефіцит довіри.

Особливого значення набуває вплив недобросовісної конкуренції на інноваційний потенціал підприємства. І. Чіков розглядає інноваційний потенціал як комплекс матеріальних і нематеріальних ресурсів, що забезпечують здатність організації створювати та впроваджувати нові продукти, процеси та послуги, підкреслюючи його значення як основи довгострокових конкурентних переваг [12]. Водночас, у разі відсутності ефективного захисту результатів інновацій від копіювання, незаконного використання бренду або промислового шпигунства, підприємство опиняється перед вибором між активним інвестуванням з ризиком не-

доотримання віддачі та стримуванням інноваційної діяльності, що обмежує стратегічні перспективи розвитку.

Результати емпіричних досліджень взаємозв'язку інноваційних процесів і конкурентоспроможності підприємств показують, що за наявності ефективного захисту прав інтелектуальної власності та умов прозорої конкуренції інноваційний потенціал конвертується в стійкі конкурентні переваги. Натомість у ситуації правової невизначеності та поширення недобросовісних практик цей взаємозв'язок істотно послаблюється [4]. У такому випадку порушується логіка створення цінності, коли потенціал через бізнес-процеси повинен забезпечувати унікальний ринковий результат.

Узагальнюючи викладене, доцільно констатувати, що недобросовісна конкуренція суттєво модифікує як механізми формування, так і процеси реалізації потенціалу підприємства. На стадії форму-

вання вона впливає на прогнозовану ефективність інвестицій у ресурси та компетенції, коригує структуру стратегічних пріоритетів (зокрема, посилює значення правового та репутаційного компонентів) і обумовлює перерозподіл обмежених ресурсів між захисними та продуктивними напрямками. На стадії застосування вона змінює умови конкурентної взаємодії, підвищує рівень невизначеності та посилює вплив позаекономічних факторів, що призводить до розриву між внутрішнім потенціалом і фактичними ринковими результатами.

ВИСНОВКИ

З наукової позиції це вказує на необхідність розглядати потенціал підприємства ширше – не тільки як сукупність ресурсів і можливостей, але і як інтегральну категорію, тісно пов'язану із економічною безпекою та характером конкурентного середовища. Уточнено його структуру як багаторівневу систему, що охоплює ресурсну, функціональну та компетентнісну складові. *Ресурсний рівень* формує матеріальну, фінансову, людську, інформаційну та інші бази можливостей. *Функціональний* – відображає взаємодію виробничої, інноваційної, маркетингової, фінансової, логістичної та організаційно-управлінської підсистем. *Компетентнісний вимір* визначає здатність трансформувати ресурси в результат через управлінські та професійні компетенції, інтелектуальний і соціальний капітал та організаційну культуру. У поєднанні ці елементи формують єдину систему, де різні складові потенціалу перебувають у взаємодії та взаємному посиленні. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Алієв Р. А. Сутність поняття «потенціал підприємства» та його складники. *Підприємництво та інновації*. 2019. Вип. 9. С. 54–59.
DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/9.8>
2. Ареф'єва О., Долженко Д. Теоретичне підґрунтя формування економічного потенціалу підприємства в умовах посилення транспарентності розвиткових процесів. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2024. Вип. 18.
DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-06](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-06)
3. Балахонова О. В. Узагальнення складових економічного потенціалу підприємства і механізм його розвитку. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2021. Т. 20. № 2. 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)
4. Гончарук І. В., Томашук І. В. Вплив інноваційних процесів на підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2023. № 1. С. 30–47.
DOI: <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2023-1-3>

5. 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>
6. 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. 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)
7. Лепейко Т. І., Горюк Є. І., Омаров Е. Ш. огли. Передумови та особливості стратегічного масштабування бізнесу на принципах соціальної відповідальності. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Т. 8. № 4. С. 376–380.
DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-4-60>
8. Ліпич Л. Г., Хілуха О. А., Кушнір М. А. Розвиток компетентностей працівників як основа розвитку інноваційності підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. Вип. 3. Ч. 1. С. 111–116.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-3-16>
9. Пілецька С. Т., Ареф'єв С. О., Петровська С. В., Колесников С. О. Стратегічне забезпечення економічної безпеки підприємств в контексті цифровізації економіки України. *Проблеми економіки*. 2024. № 2. С. 181–190.
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-181-190>
10. 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>
11. Хачатрян В. В. Потенціал підприємства: сутність та економічний зміст перетворень. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «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)
12. Chikov I. Innovative Potential of Enterprise: Conceptual and Categorical Apparatus and Economic and Mathematical Model of Valuation. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-55>
13. Arefiev S., Nemashkalo K. Prospects of leadership style formation regarding Generation Z. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2023. Vol. 8. No. 3. P. 131–136.
DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-3-19>
14. Arefieva O., Poberezhna Z., Petrovska S. et al. Devising approaches to modeling enterprise business processes under conditions of modern digital technologies. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2024. Vol. 1. No. 13. P. 69–79.
DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2024.298143>

15. Ostapenko T., Arefieva O., Zhyljaev I. et al. Investment attractiveness forming of managerial projects. *Technology Audit and Production Reserves*. 2025. Vol. 3. No. 4. P. 14–25.
DOI: <https://doi.org/10.15587/2706-5448.2025.329981>

REFERENCES

- Aliiev R. A. (2019). Sutnist poniattia «potentsial pidpriemstva» ta yoho skladnyky [The Essence of the Concept of 'Enterprise Potential' and Its Components]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, 9, 54–59.
<https://doi.org/10.37320/2415-3583/9.8>
- Arefiev S. & Nemashkalo K. (2023). Prospects of leadership style formation regarding Generation Z. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 3(8), 131–136.
<https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-3-19>
- Arefieva O. & Dolzhenko D. (2024). Teoretychne pidgruntia formuvannia ekonomichnoho potentsialu pidpriemstva v umovakh posylennia transparentnosti rozvytkovykh protsesiv [Theoretical Basis for the Formation of the Economic Potential of the Enterprise in Conditions of Increasing Transparency of Development Processes]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Serii «Ekonomika»*, 18.
[https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-06](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-06)
- Arefieva O., Poberezhna Z. & Petrovska S. (2024). Devising approaches to modeling enterprise business processes under conditions of modern digital technologies. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 13(1), 69–79.
<https://doi.org/10.15587/1729-4061.2024.298143>
- Balakhonova O. V. (2021). Uzahalnennia skladovykh ekonomichnoho potentsialu pidpriemstva i mekhanizm yoho rozvytku [Generalization of the Components of the Economic Potential of the Enterprise and the Mechanism of Its Development]. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia*, 2(20), 98–115.
[https://doi.org/10.18524/2413-9998.2021.2\(48\).243683](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2021.2(48).243683)
- Chikov I. (2024). Innovative Potential of Enterprise: Conceptual and Categorical Apparatus and Economic and Mathematical Model of Valuation. *Ekonomika ta suspilstvo*, 68.
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-55>
- Donchak L. H., Martusenko I. V. & Shkvaruk D. H. (2021). Innovatsiinyi potentsial pidpriemstva ta napriamy pidvyshchennia efektyvnosti yoho vykorystannia [Innovative Potential of the Enterprise and Directions for Improving the Efficiency of Its Use]. *Problemy teorii ta metodologii bukhhalterskoho obliku, kontroliu i analizu*, 1, 65–69.
[https://doi.org/10.26642/pbo-2021-1\(48\)-65-69](https://doi.org/10.26642/pbo-2021-1(48)-65-69)
- Honcharuk I. V. & Tomashuk I. V. (2023). Vplyv innovatsiinykh protsesiv na pidvyshchennia konkurentospromozhnosti silskohospodarskykh pidpriemstv [The Influence of Innovation Processes on Increasing the Competitiveness of Agricultural Enterprises]. *Ekonomika, finansy, menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky*, 1, 30–47.
<https://doi.org/10.37128/2411-4413-2023-1-3>
- Husakovska T. O. & Sereda O. O. (2024). Ekonomichnyi potentsial pidpriemstva: sutnist ta osnovni skladovi [Economic Potential of the Enterprise: Essence and Main Components]. *Problemy ekonomiky*, 2, 129–135.
<https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-129-135>
- Khachatryan V. V. (2020). Potentsial pidpriemstva: sutnist ta ekonomichnyi zmist peretvoren [Potential of the Enterprise: Essence and Economic Content of Transformations]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Serii «Ekonomichni nauky»*, 4(3), 261–264.
[https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4\(3\)-47](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4(3)-47)
- Lepenko T. I., Horiuk Ye. I. & Omarov E. Sh. ohly (2023). Peredumovy ta osoblyvosti stratehichnoho mashtabuvannia biznesu na pryntsypakh sotsialnoi vidpovidalnosti [Prerequisites and Features of Strategic Business Scaling Based on the Principles of Social Responsibility]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, 4(8), 376–380.
<https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-4-60>
- Lipych L. H., Khilukha O. A. & Kushnir M. A. (2020). Rozvytok kompetentnosti pratsivnykiv yak osnova rozvytku innovatsiinosti pidpriemstva [Development of Employees' Competencies as a Basis for Developing the Innovativeness of the Enterprise]. *Problemy systemnoho pidkhotu v ekonomitsi*, 3, 111–116.
<https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-3-16>
- Ostapenko T., Arefieva O. & Zhyljaev I. (2025). Investment attractiveness forming of managerial projects. *Technology Audit and Production Reserves*, 4(3), 14–25.
<https://doi.org/10.15587/2706-5448.2025.329981>
- Piletska S. T., Arefiev S. O., Petrovska S. V. & Kolesnykov S. O. (2024). Stratehichne zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv v konteksti tsyfrovizatsii ekonomiky Ukrainy [Strategic Provision of Economic Security of Enterprises in the Context of Digitalization of the Economy of Ukraine]. *Problemy ekonomiky*, 2, 181–190.
<https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-181-190>
- Safonik N. P., Kovalchuk A. M. & Karpenko I. O. (2021). Osoblyvosti formuvannia ekonomichnoho potentsialu pidpriemstva iz pozytsii yoho imidzhu v umovakh adaptatsii do zmin [Features of the Formation of the Economic Potential of the Enterprise from the Standpoint of Its Image in the Conditions of Adaptation to Changes]. *Biznes Inform*, 11, 287–293.
<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-11-287-293>

Стаття надійшла до редакції / Received: 02.02.2026
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 16.02.2026
Оприлюднено / Published: 31.03.2026