

Міністерство освіти і науки України
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка
Природничо-економічний факультет
Кафедра економіки підприємства

На правах рукопису

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти
на тему: **Формування та реалізація стратегії захисту підприємства в умовах**
недобросовісної конкуренції

Виконав:

Антончук Олександр Анатолійович

здобувач денної форми здобуття вищої освіти
спеціальності 051 Економіка

Науковий керівник: кандидат економічних
наук, доцент Свідер О.П.

Роботу допущено до захисту перед ЕК рішенням кафедри,
протокол № ___ від «___» _____ 2025 р.

м. Кам'янець-Подільський, 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАХИСТУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕДОБРОСОВІСНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ.....	7
1.1. Сутність недобросовісної конкуренції та її форми в сучасній економіці.....	7
1.2. Теоретичні підходи до формування стратегії захисту підприємства.....	15
1.3. Механізми та інструменти протидії недобросовісній конкуренції: правові, організаційні та економічні аспекти	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ЗАХИСТУ ТОВ «БОМАР-УКРАЇНА» ВІД НЕДОБРОСОВІСНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ.....	37
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «БОМАР-УКРАЇНА».....	37
2.2. Аналіз загроз недобросовісної конкуренції у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства	48
2.3. Оцінка діючої системи захисту ТОВ «БОМАР-УКРАЇНА» від недобросовісної конкуренції	58
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПІДХОДІВ ДО ЗАХИСТУ ТОВ «БОМАР-УКРАЇНА» ВІД НЕДОБРОСОВІСНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ.....	70
3.1. Формування стратегії протидії недобросовісній конкуренції з урахуванням ризиків та конкурентного середовища.....	70
3.2. Розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності захисту ТОВ «БОМАР-УКРАЇНА».....	79
ВИСНОВКИ	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	93
ДОДАТКИ	99

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасні умови розвитку ринкової економіки характеризуються високим рівнем конкуренції, що є ключовим чинником забезпечення ефективного функціонування підприємства. Проте зростання конкурентного тиску нерідко супроводжується поширенням недобросовісних практик, які деформують ринкові механізми, завдають шкоди діловій репутації, знижують ринкову стійкість та формують суттєві ризики для економічної безпеки. Це вимагає від підприємства системного підходу до розроблення ефективних стратегій захисту. Важливість дослідження зумовлена також посиленням глобалізаційних процесів, цифровізацією бізнесу та зростанням залежності від репутаційного та інформаційного капіталу. В умовах відкритих ринків, швидкого поширення інформації та високої чутливості споживачів до якості товарів і послуг, стратегічний захист від недобросовісних конкурентних практик стає критично важливим інструментом забезпечення стабільного розвитку та збереження конкурентних переваг.

Усе це обумовлює наукову й практичну значущість дослідження, визначаючи потребу в комплексному аналізі механізмів протидії недобросовісній конкуренції та розробленні стратегічних рішень, спрямованих на посилення конкурентоспроможності підприємства в сучасних ринкових умовах.

Аналіз останніх досліджень. Дослідженню проблем економічної безпеки присвятили свої праці багато українських учених і практиків, серед яких варто виокремити Козаченка Г. [2], Варналія З. [3], Дідика А. [4], Ортинського В. [5], Погорелова Ю. [6] та інших. Питання недобросовісної конкуренції є предметом активних наукових досліджень Журик Ю. [7], Бакалінської О. [8], Чаленко Н. [9], Павленко Н. [10], Челомбійко Т. [10], Черняєвої О. [10] та інших дослідників. Питанням теорії та практики формування стратегії присвячено праці провідних учених: Мескона М. [11], Ансоффа І. [12], Бланка І. [13], Василенка В. [14], Віссеми Х. [15], Геєця В. [16], Друкера П. [17], Єрмошенка М. [18], Герасимчука В. [19], Кінга У. [20], Кліланда Д. [20],

Котлера Ф. [21], Мазаракі А. [22], Мінцберга Г. [23], Наливайка А. [24], Пастухової В. [25], Портера М. [26], Шегди А. [28], Шершньової З. [27] та ін.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо формування й реалізації стратегії захисту підприємства від недобросовісної конкуренції з метою підвищення рівня його економічної безпеки та зміцнення конкурентних позицій на ринку. Для досягнення мети визначено виконати наступні завдання:

– розкрити сутність недобросовісної конкуренції та її форм у сучасних умовах господарювання;

– дослідити теоретичні підходи до формування стратегії захисту підприємства;

– проаналізувати механізми та інструменти протидії недобросовісній конкуренції;

– дати організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «БОМАР-УКРАЇНА»;

– оцінити наявні ризики, загрози та вразливості підприємства;

– проаналізувати існуючу систему захисту на ТОВ «БОМАР-УКРАЇНА»;

– визначити стратегічні підходи до формування протидії недобросовісній конкуренції;

– розробити пропозиції щодо підвищення ефективності захисту ТОВ «БОМАР-УКРАЇНА».

Об’єктом дослідження є процес забезпечення конкурентного захисту підприємства в умовах поширення недобросовісної конкуренції.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування й реалізації стратегії захисту ТОВ «БОМАР-УКРАЇНА» від недобросовісної конкуренції, включаючи механізми протидії, інструменти економічної безпеки та організаційні заходи запобігання деструктивному впливу конкурентів.

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи було використано систему загальнонаукових та спеціальних методів дослідження,

що забезпечили комплексний аналіз проблеми формування та реалізації стратегії захисту підприємства від недобросовісної конкуренції. Зокрема застосовано: метод теоретичного узагальнення та систематизації – для уточнення понятійно-категоріального апарату роботи, визначення сутності недобросовісної конкуренції та підходів до стратегічного захисту підприємств; аналіз і синтез – для розчленування досліджуваного явища на окремі елементи та подальшого узагальнення з метою формування цілісного бачення механізмів конкурентного захисту; порівняльний аналіз – для визначення відмінностей і спільних рис у проявах недобросовісної конкуренції та підходах до протидії їй на різних підприємствах і ринках; економіко-статистичні методи – для обробки та інтерпретації статистичних даних, що характеризують діяльність ТОВ «БОМАР-УКРАЇНА» та конкурентне середовище; метод експертних оцінок – для визначення основних ризиків і загроз, пов'язаних із недобросовісними конкурентними практиками; SWOT-аналіз – для оцінки сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей та загроз його функціонування в умовах недобросовісної конкуренції; метод стратегічного аналізу – для обґрунтування стратегічних альтернатив і вибору оптимальної стратегії захисту підприємства; метод прогнозування – для оцінки можливих наслідків реалізації стратегічних заходів із підвищення конкурентної стійкості підприємства; графічний метод – для наочного представлення отриманих результатів, побудови схем, діаграм та структурно-логічних моделей.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативні документи України, матеріали монографій і дисертацій, публікації у наукових періодичних виданнях та збірниках конференцій, електронні ресурси, а також довідкова й аналітична література.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що отримані результати можуть бути практично застосовані у діяльності ТОВ «БОМАР-УКРАЇНА» та інших суб'єктів господарювання для підвищення ефективності прийняття управлінських рішень, удосконалення внутрішніх політик та розробки комплексних механізмів протидії недобросовісним конкурентним практикам.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в уточненні теоретичних положень щодо сутності та структури стратегії захисту підприємства від недобросовісної конкуренції; удосконаленні підходу до оцінювання загроз недобросовісної конкуренції для підприємства; систематизації та розширенні інструментів протидії недобросовісній конкуренції; розробці практичного алгоритму реалізації стратегії захисту для ТОВ «БОМАР-УКРАЇНА».

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні результати проведеного дослідження доповідались на XI науково-практичній конференції студентів та молодих вчених «Сталий розвиток України: проблеми і перспективи», яка відбулася 9-10 квітня 2025 року у Кам'янець-Подільському національному університеті імені Івана Огієнка.

Публікації. Окремі положення та результати дослідження висвітлено у праці: Антончук О. Стратегія захисту підприємства: формування та реалізація. *Збірник матеріалів за результатами XI науково-практичної конференції студентів та молодих вчених «Сталий розвиток України: проблеми і перспективи»* [Електронний ресурс]. Кам'янець-Подільський : Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, 2025. С. 54-56.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота викладена на 98 сторінках друкованого тексту, ілюструється 22 рисунками і 23 таблицями та складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел із 62 найменувань, 2 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАХИСТУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕДОБРОСОВІСНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ

1.1. Сутність недобросовісної конкуренції та її форми в сучасній економіці

Глобалізаційні процеси та стрімкий розвиток високотехнологічних секторів суттєво змінюють характер і способи конкурентної боротьби. Розширення міжнародної економічної взаємодії природно посилює активність конкурентів, які дедалі частіше вдаються до неправомірного використання інтелектуальних і комерційних ресурсів учасників світового ринку з метою отримання вигоди. У таких умовах конкуренція постає як зовнішній стимулюючий чинник, що спонукає виробників підвищувати продуктивність, модернізувати виробництво й упроваджувати інновації.

На початку ХХ століття економічні умови дозволяли підприємствам досягати успіху та забезпечувати свою конкурентну позицію з відносно невеликими витратами. Нині ж науковці трактують конкурентоспроможність підприємства як інтегральний показник, що відображає його конкурентні переваги у формуванні ресурсного потенціалу, у здатності задовольняти потреби споживачів та в ефективності функціонування господарської системи у певний момент чи протягом визначеного періоду. Високий рівень конкурентоспроможності підприємства передбачає наявність трьох ключових характеристик:

- 1) задоволеність споживачів і їх готовність здійснювати повторні покупки;
- 2) відсутність претензій до організації з боку суспільства, акціонерів і партнерів;
- 3) позитивне ставлення працівників до компанії та прагнення зовнішніх кандидатів працювати саме в ній [29, с. 60].

Інакше кажучи, конкурентоспроможність підприємства відображає сукупність його переваг у всіх аспектах управління. Це суто ринкова категорія, яка характеризує зовнішню результативність функціонування економічних суб'єктів. Її основою виступає поняття «конкуренція» – своєрідне «змагання» або «боротьба» між фізичними та юридичними особами за споживача в умовах дії об'єктивного механізму витіснення неякісної продукції з ринку.

Конкуренція посідає ключове місце серед базових принципів ринкової економіки, оскільки саме вона забезпечує розвиток, інноваційність та результативність функціонування господарського середовища. Однак поряд із законними механізмами конкурентного суперництва, що стимулюють удосконалення продукції, технологій та систем управління, дедалі більшу небезпеку становлять прояви недобросовісної конкуренції. Такі дії порушують ринкову рівновагу, нівелюють правила чесного підприємництва та створюють штучні бар'єри для суб'єктів господарювання. Їхня природа полягає у використанні неправомірних, заборонених або неетичних методів отримання переваг, що суперечать вимогам законодавства, загальноприйнятим нормам ділової поведінки та усталеним стандартам ринку. У сучасних умовах глобальної економічної інтеграції, розвитку цифрових технологій та посилення нестабільності бізнес-середовища масштаби й різноманіття недобросовісних конкурентних практик значно розширюються, що потребує глибшого теоретичного осмислення їх сутності та форм.

Поняття «недобросовісна конкуренція» вперше почало застосовуватися у Франції на початку XIX століття, хоча саме явище існувало ще від зародження ринкових відносин [31, с. 92]. У нормативно-правовому та науковому дискурсі недобросовісною конкуренцією називають дії, несумісні з принципами чесної поведінки у сфері торгівлі та промисловості. Окремі дослідники трактують її як будь-яке використання обманних, маніпулятивних або неправомірних засобів у боротьбі за споживача [32, с. 63].

Схильність підприємств отримувати конкурентні переваги за рахунок менших витрат, ніж це передбачено в умовах добросовісної конкуренції, зумовлює виникнення широкого спектра недобросовісних практик. В

українському законодавстві недобросовісна конкуренція визначається як особливий вид порушення конкурентних норм. Відповідно до Закону України «Про захист від недобросовісної конкуренції», до неї належать будь-які дії у конкуренції, що суперечать торговельним та іншим чесним звичаям у підприємницькій діяльності [33].

Негативні наслідки недобросовісної конкуренції відображаються на діяльності підприємств і на добробуті споживачів. За умов правильно функціонуючого ринку покупці мають можливість зіставити властивості різних товарів чи послуг і обрати найбільш придатний варіант. Формування такого вибору значною мірою залежить від доступу до достовірної інформації, рекламних матеріалів та прозорих комунікацій. Проте поширення недобросовісних конкурентних практик зумовлює спотворення інформаційного простору, маніпулювання поведінкою споживачів, погіршення якості продукції та створення несправедливих умов для підприємств, що працюють відповідно до законодавства й дотримуються етичних норм.

Ключове міжнародно-правове визначення недобросовісної конкуренції міститься у Паризькій конвенції про охорону промислової власності. У пункті 2 статті 10-bis зазначено, що до недобросовісної конкуренції належать будь-які дії учасників ринку, які суперечать принципам чесної ділової поведінки у промисловості та торгівлі. У пункті 3 цієї статті наведено приклади характерних проявів таких порушень (рис. 1.1), однак сам перелік має відкритий характер і може бути розширений відповідно до особливостей практичних ситуацій [34].

Важливо, що стаття 10-ter Паризької конвенції зобов'язує держави-учасниці забезпечувати ефективний адміністративний і судовий захист від недобросовісної конкуренції як підприємствам, так і громадянам. Це дає можливість суб'єктам господарювання, які не можуть отримати належний захист своїх прав у межах внутрішнього законодавства, звертатися до міжнародних правових органів – як для офіційного підтвердження факту порушення, так і для розгляду претензій щодо неналежного виконання

державними органами своїх обов'язків із забезпечення захисту від недобросовісних дій.

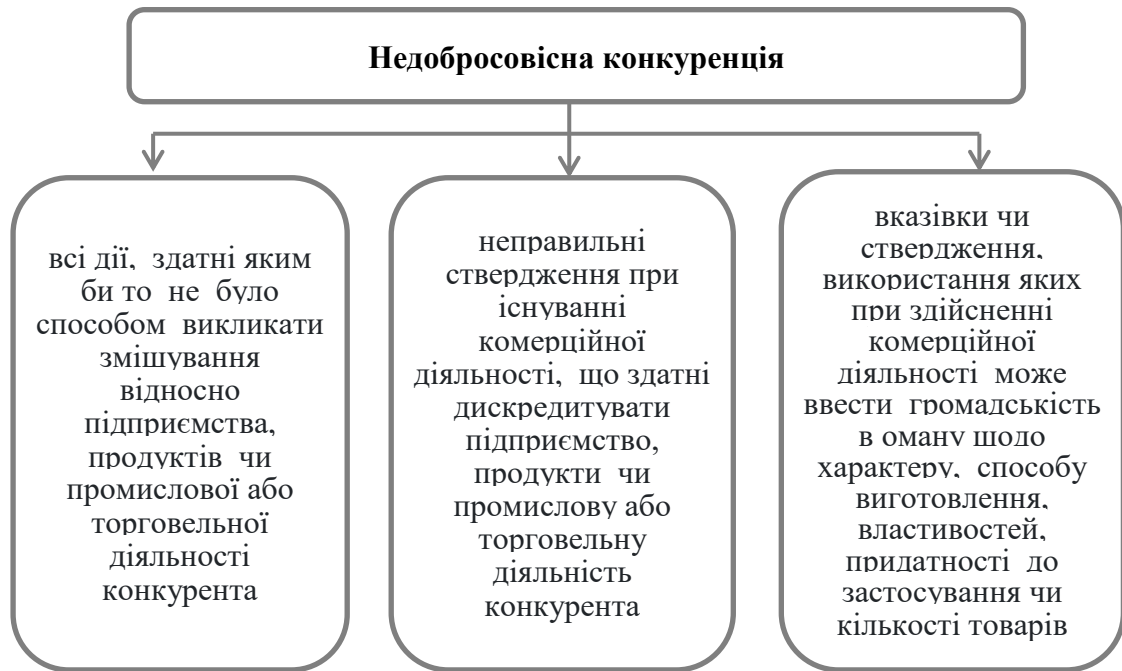


Рис. 1.1. Прояви недобросовісної конкуренції за Паризькою конвенцією

Джерело: побудовано автором на основі [34]

На законодавчому рівні в Україні поняття недобросовісної конкуренції має чітке визначення. Згідно зі статтею 1 Закону України «Про захист від недобросовісної конкуренції» [33] та частиною першою статті 32 Господарського кодексу України, недобросовісною конкуренцією вважаються будь-які дії суб'єктів господарювання у процесі конкурентної боротьби, що порушують торговельні та загальновизнані принципи добросовісної підприємницької практики [35].

Українське законодавство також містить деталізовану класифікацію проявів недобросовісної конкуренції, що відповідає потребам практичного правозастосування. Серед дій, спрямованих на дискредитацію конкурента та отримання на цій основі неправомірних конкурентних переваг, законодавство виокремлює наступні:

- поширення відомостей, що дискредитують конкурента;
- продаж товарів, виконання робіт чи надання послуг із нав'язаним (примусовим) асортиментом;

- використання порівняльної реклами з порушенням вимог законодавства;
- спонукання інших суб'єктів господарювання до бойкоту конкурента;
- схвалення підприємця до одностороннього розірвання договору з іншим учасником ринку;
- вплив на постачальника з метою дискримінації покупця або замовника;
- підкуп працівників постачальника;
- інші дії, спрямовані на здобуття неправомірних переваг у конкурентній боротьбі.

Основні форми недобросовісної конкуренції представлено на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Форми недобросовісної конкуренції

Джерело: [9]

Зміст та визначення форм недобросовісної конкуренції представлено у таблиці 1.1.

Значна частина проявів недобросовісної конкуренції пов'язана також із порушенням прав інтелектуальної власності, що охоплює торговельні марки, винаходи, корисні моделі, промислові зразки тощо. До найбільш поширених порушень належать:

- 1) копіювання дизайну або зовнішнього вигляду виробу;
- 2) незаконне використання товару іншого виробника;
- 3) застосування чужих рекламних матеріалів, позначень, елементів оформлення чи упаковки.

Таблиця 1.1

Форми та прояви недобросовісної конкуренції в сучасній економіці

№	Форма недобросовісної конкуренції	Зміст прояву	Українське законодавство	Міжнародні приклади / акти
1	Неправомірне використання чужих позначень, рекламних матеріалів, упаковки	Використання без дозволу чужого імені, знаків для товарів та послуг, реклами, упаковки	Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції», ст. 1; Паризька конвенція, ст. 10-bis	Paris Convention for the Protection of Industrial Property (1883), ст. 10-bis
2	Копіювання зовнішнього вигляду виробу	Відтворення дизайну або форми виробу іншого підприємця без зазначення виробника копії	Закон України «Про охорону прав на промислові зразки», ст. 15	WIPO Hague Agreement (1999)
3	Неправомірне використання товару іншого виробника	Реалізація чужого товару під власним позначенням без дозволу	Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції», ст. 1	TRIPS Agreement, ст. 16-17
4	Порівняльна реклама	Реклама, що містить порівняння товарів, робіт, послуг або діяльності конкурента	Закон України «Про рекламу», ст. 21; Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції»	EU Directive 2006/114/EC щодо недобросовісної реклами
5	Дискредитація суб'єкта господарювання	Поширення неправдивої, неточної або неповної інформації про конкурента	Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції», ст. 1; ГК України, ст. 32	UK Consumer Protection from Unfair Trading Regulations (2008)
6	Схилення до розголошення комерційної таємниці	Спонування особи до розкриття відомостей, що становлять комерційну таємницю	Цивільний кодекс України ст. 862	Trade Secrets Directive (EU) 2016/943
7	Неправомірне використання комерційної таємниці	Використання без дозволу уповноваженої особи інформації, що є комерційною таємницею	Цивільний кодекс України ст. 862	Trade Secrets Directive (EU) 2016/943
8	Купівля-продаж товарів, робіт або послуг із	Укладання договорів за умов обов'язкової купівлі додаткових товарів чи	Закон України «Про захист від недобросовісної	EU Directive 2005/29/EC про недобросовісну

	примусовим асортиментом	послуг	конкуренції», ст. 1	комерційну практику
9	Схилення до розірвання договору з конкурентом	Спонування учасника договору до невиконання або неналежного виконання зобов'язань перед конкурентом шляхом пропонування вигоди	Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції», ст. 1; ГК України, ст. 37	EU Competition Law, Art. 101 TFEU
10	Схилення до бойкоту суб'єкта господарювання	Спонування іншої особи відмовитися від договірних відносин з підприємцем	Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції», ст. 1	OECD Guidelines for Multinational Enterprises (2011)
11	Схилення постачальника до дискримінації покупця	Вплив на постачальника з метою надання конкуренту переваг	Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції», ст. 1 [33]	EU Competition Law, Art. 102 TFEU
12	Підкуп працівника постачальника	Надання або пропонування матеріальних, майнових чи немайнових благ працівнику постачальника конкурентом покупця для отримання переваги	Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції», ст. 1 [33]; ГК України, ст. 32, 37 [7]	OECD Anti-Bribery Convention (1997)
13	Підкуп працівника покупця (замовника)	Надання або пропонування матеріальних, майнових чи немайнових благ працівнику покупця конкурентом постачальника для отримання переваги	Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції», ст. 1 [33]; ГК України, ст. 32, 37 [7]	OECD Anti-Bribery Convention (1997)
14	Досягнення неправомірних переваг у конкуренції	Отримання переваг щодо іншого суб'єкта господарювання шляхом порушення закону, підтверджене рішенням компетентного органу	Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» [33]	EU Directive 2019/1 щодо антимонопольного контролю
15	Неправомірне збирання комерційної таємниці	Добування інформації, що є комерційною таємницею, незаконними методами	Закон України «Про комерційну таємницю», ст. 2–3 [9]	Trade Secrets Directive (EU) 2016/943
16	Розголошення комерційної таємниці	Передача або розкриття комерційної таємниці третім особам без дозволу	Закон України «Про комерційну таємницю», ст. 2–3 [9]	Trade Secrets Directive (EU) 2016/943

Джерело: сформовано автором на основі [33-38]

Будь-яка перевага, отримана конкурентом у результаті порушення законодавства чи інших нормативних вимог, розглядається як незаконна та

кваліфікується як прояв недобросовісної конкуренції. Жодне підприємство не може бути повністю захищеним від таких дій, тому воно має уважно аналізувати ринкове середовище, у якому здійснює діяльність, та оперативно реагувати на випадки недобросовісної комерційної поведінки.

На думку Саніахметової Н. О., недобросовісна конкуренція проявляється у порушенні встановлених та загально визнаних правил ділової поведінки, що традиційно застосовуються у підприємницькому середовищі та сприймаються бізнесом як обов'язкові норми. Такі дії завдають шкоди принципам чесного змагання та обмежують свободу підприємницької діяльності [39, с. 169]. Кулішенко В. С. виокремлює низку чинників, що сприяють поширенню недобросовісної конкуренції. На його думку, її зростання зумовлене тим, що окремі підприємці не орієнтуються на тривале функціонування на ринку, а тому не зацікавлені у формуванні позитивної ділової репутації й часто припиняють діяльність після учинення порушень; споживачі нерідко отримують недостатній обсяг інформації про товар навіть після його придбання; ринок характеризується браком достовірних відомостей щодо властивостей продукції; покупці не завжди мають змогу порівняти ціну та якість пропозицій різних виробників [40, с. 650-651].

Попри певні відмінності у трактуванні поняття недобросовісної конкуренції серед науковців, дослідники єдині в ключовому твердженні: недобросовісна конкуренція – це прояв неправомірних дій суб'єктів господарювання у процесі конкурентної боротьби, що порушують права інших учасників ринку та суперечать ustalеним чесним правилам ведення бізнесу. Отже, формування поняття недобросовісної конкуренції в Україні стало наслідком розвитку ринкових відносин. Її сутність полягає у використанні підприємцями нечесних та протиправних методів, створенні перешкод конкурентам та отриманні неправомірних переваг у підприємницькій діяльності.

Ефективне забезпечення економічної свободи суб'єктів господарювання можливе лише за умови реалізації комплексної системи заходів, спрямованих як на запобігання недобросовісній конкуренції, так і на активну протидію їй

проявам. Збереження ділової репутації та захист комерційного досвіду підприємств потребують постійної уваги та надійних юридичних механізмів. Основними інституціями, що забезпечують такий захист, виступають суди України, Антимонопольний комітет України, правоохоронні органи та інші компетентні структури. Говорячи про інститут недобросовісної конкуренції, важливо зазначити положення щодо юридичної відповідальності. Відповідно до статті 37 Господарського кодексу України, вчинення дій, віднесених до недобросовісної конкуренції, тягне за собою адміністративну, цивільну або кримінальну відповідальність винних осіб у випадках, передбачених законодавством.

1.2. Теоретичні підходи до формування стратегії захисту підприємства

Жодне підприємство не може функціонувати ізольовано, адже його діяльність постійно залежить від динаміки конкурентного середовища, регулярний аналіз якого сприяє подальшому розвитку суб'єкта господарювання [51]. У сучасних умовах стратегічне планування виступає фундаментом ефективного управління бізнесом, особливо під час нестабільності, спричиненої війною, економічними кризами чи глобальними викликами. Воно дає змогу завчасно виявляти потенційні загрози, раціонально використовувати наявні ресурси, швидко реагувати на зміни та посилювати конкурентоспроможність. Гнучкість управління, здатність застосовувати антикризові інструменти та впровадження інновацій є визначальними умовами для формування життєздатної й ефективної стратегії підприємства в ситуації недобросовісної конкуренції.

Стратегія підприємства являє собою процес формування довгострокового, узгодженого напрямку його розвитку, що ґрунтується на визначенні нових стратегічних цілей, оцінці внутрішнього потенціалу та врахуванні впливу зовнішнього середовища. Вона передбачає розроблення комплексу заходів, спрямованих на досягнення поставлених орієнтирів.

Стратегія є довгостроковим планом або системою пріоритетних напрямів, які організація обирає для забезпечення свого зростання, підвищення ефективності діяльності та зміцнення конкурентних позицій. Вона визначає, яким чином підприємство має намір задіяти наявні ресурси, виробничий потенціал, інноваційні можливості та інші ключові фактори для досягнення бажаних результатів у майбутньому [5, с. 11].

Функціональна стратегія формує загальний план розвитку підприємства, визначаючи деталі, методи, прийоми та способи, що впливають на ефективність роботи окремих підрозділів. Вона спрямована на оптимальне використання ресурсів під час реалізації загальної стратегії. Оперативна стратегія управління, у свою чергу, встановлює основні принципи керівництва організаційною структурою як засіб вирішення стратегічно важливих поточних завдань, таких як закупівлі чи управління запасами. Як стратегія нижчого рівня, операційна стратегія розробляється для окремих функціональних сфер, щоб забезпечити ефективне впровадження стратегій вищого порядку.

Класифікація основних стратегій підприємства представлена в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Основні стратегії підприємства

Види стратегій	Зміст стратегії
Корпоративна стратегія	встановлення інвестиційних пріоритетів та спрямування ресурсів компанії на найбільш перспективні напрямки діяльності; підвищення конкурентоспроможності кожного бізнес-напрямку; формування та управління економічними портфелями підрозділів для зміцнення умов ведення бізнесу
Ділова стратегія	розробка заходів для створення механізму отримання конкурентних переваг; підтримка стратегічних ініціатив бізнесу та забезпечення досягнення цілей підрозділу
Функціональна стратегія	координація стратегічних заходів ключових функціональних підрозділів
Операційна стратегія	розв'язання завдань, що забезпечують досягнення цілей підрозділу; способи вирішення стратегічно значущих операційних завдань (закупівлі, управління запасами, технічне обслуговування, транспортування, рекламні заходи)

Джерело: сформовано автором

Стратегічний план слугує основою для побудови системи стратегічного управління, описує процес постановки цілей та методи їх досягнення, а також визначає забезпеченість ресурсами та шляхи їх ефективного використання. Стратегічне планування є фундаментом для інших функцій управління, таких як організація, облік, контроль, економічний аналіз, стимулювання та прогнозування. Стратегічний план являє собою системний інструмент, який формалізує діяльність підприємства, забезпечує реалізацію стратегічних завдань та конкретних цілей. Він визначає нові завдання для кожного етапу розвитку компанії, виділяє форвардні маркери майбутніх періодів і встановлює кількісні та якісні показники. План інтегрує два ключові аспекти: цілі та ресурси, тобто встановлює, що досягнення цілей можливе за наявності доступних ресурсів. В умовах обмеженості ресурсів стратегічне планування не лише дозволяє ефективно їх використовувати, а й пропонує шляхи їх розширення та оптимізації [55, с. 74].

Під час формування стратегії спочатку визначають етап життєвого циклу галузі, її структуру, рівень конкурентного тиску та масштаб учасників ринку. Процес вибору стратегії включає кілька етапів: спершу оцінюють конкурентні переваги компанії, її здатність успішно вийти на ринок, збираючи дані про зовнішнє та внутрішнє середовище, порівнюючи характеристики підприємства з конкурентами, а також враховуючи очікування споживачів та партнерів щодо якості та кількості товарів чи послуг. Визначення сильних сторін підприємства допомагає сформулювати власну концепцію конкурентних переваг та розширити стратегічні можливості. При цьому довгострокова стратегія не є статичною – вона регулярно переглядається та коригується залежно від змін на ринку та результатів діяльності підприємства.

Застосування стратегічного управління на підприємстві дозволяє ефективно використовувати економічні, організаційні та технічні ресурси, а також максимально задіяти виробничі потужності, координуючи при цьому розробку планів розвитку бізнесу. Зазвичай стратегічне управління сприяє підвищенню продуктивності підприємства в сучасних умовах [48, с. 119]. Структурована, багаторівнева модель, у якій стратегія нижчого рівня слугує

основою для стратегії вищого рівня, а впровадження кожного рівня спрямоване на досягнення спільної мети, називається базовою стратегією підприємства. Конкурентоспроможність підприємства стає ключовим фактором у розробці ринкової стратегії (рис. 1.3), оскільки вона враховує якість продукції, потенціал змін у динамічному конкурентному середовищі та його характеристики.



Рис. 1.3. Важливість конкурентоспроможності при розробці стратегії підприємства

Джерело: побудовано автором

Процес формування та вибору стратегії включає кілька послідовних етапів:

1) визначення та розроблення можливих стратегічних варіантів, здатних забезпечити досягнення поставлених цілей, при цьому бажано сформувати максимально широкий спектр альтернатив;

2) проведення аналізу й оцінювання запропонованих альтернатив у межах обраного стратегічного напрямку з визначенням ступеня їх відповідності цілям підприємства;

3) уточнення загальної стратегії розвитку та формування підтримувальних стратегій, необхідних для її реалізації [42].

Усі стратегії підприємства можуть поєднуватися між собою або модифікуватися залежно від специфіки ринку, стану конкурентного середовища, наявних ресурсів та стратегічних орієнтирів. Водночас кожна стратегія має притаманні лише їй ключові характеристики (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Основні характеристики стратегії підприємства

Джерело: побудовано автором

Теоретичні та практичні засади розроблення стратегій підприємств передбачають комплексний підхід, який поєднує концептуальні моделі та інструментарій стратегічного менеджменту з їх застосуванням у реальних умовах господарювання (табл. 1.3). Такий підхід забезпечує підприємству можливість ефективно обирати та впроваджувати стратегії, орієнтовані на довгостроковий розвиток і підвищення конкурентоспроможності.

Під час розроблення власних стратегій більшість підприємств спираються на закон синергії, який стверджує, що для будь-якої системи (підприємства, організації чи фірми) існує така комбінація елементів, за якої її загальний потенціал може перевищувати, дорівнювати або бути значно нижчим за сумарні можливості окремих складових частин [43, с. 51]. Формуючи стратегію підприємство повинно враховувати потенціал синергії між різними напрямками

діяльності, оскільки це може сприяти розширенню ринку та підвищенню шансів на успіх. Водночас Мескон М. пропонує інший підхід: він підкреслює, що оптимальну стратегію слід обирати лише після формування та оцінювання стратегічних альтернатив [11, с. 196].

Таблиця 1.3

Теоретико-практичні аспекти формування стратегії підприємства

Аспекти	Характеристика
Аналіз зовнішнього середовища	Дослідження ринкових умов, конкурентної ситуації, тенденцій та закономірностей розвитку, а також виявлення можливостей і загроз. Це дозволяє зрозуміти умови, у яких функціонує підприємство.
Аналіз внутрішніх ресурсів і компетенцій	Оцінювання сильних і слабких сторін організації, її ресурсної бази, технологічного рівня, кадрового потенціалу та інших елементів. Такий аналіз показує, на які внутрішні можливості підприємство може спиратися під час розвитку.
Вибір стратегічних напрямків	На основі результатів оцінювання внутрішнього та зовнішнього середовища визначаються найбільш доцільні стратегії розвитку: зростання, диверсифікація, концентрація, інноваційний розвиток тощо.
Розробка планів дій	Формулювання конкретних заходів для реалізації обраної стратегії, включно з розподілом ресурсів, встановленням термінів та визначенням відповідальних виконавців.
Впровадження та контроль	Реалізація стратегічних рішень, регулярний моніторинг результатів, оцінка ефективності та внесення коректив у разі потреби.
Навчання та вдосконалення	Безперервне покращення процесів стратегічного планування та реалізації на основі практичного досвіду та аналізу успішних управлінських практик.

Джерело: [44]

Під час розроблення стратегії необхідно враховувати рівень конкурентоспроможності підприємства та інтегрувати відповідні конкурентні підходи в стратегічний план. Конкурентна стратегія розвитку – це комплекс дій або інструментів, за допомогою яких компанія прагне здобути переваги на ринку, вирізнитися серед конкурентів і своєчасно реагувати на зовнішні загрози та можливості. У кінцевому підсумку кожна організація, з огляду на результати своєї діяльності, наявні сильні та слабкі сторони, займає певну конкурентну позицію в галузі. Монопольне становище або частка ринку зазвичай є ключовими факторами, що визначають цю позицію. Формування конкурентних

стратегій ґрунтується на таких аналітичних підходах, як модель п'яти сил Портера М., матриця БКГ чи SWOT-аналіз, які допомагають оцінити ринкове становище та визначити оптимальні напрями дій.

Стратегічне планування також має передбачати здатність підприємства адаптуватися до змін. Гнучкість і пристосованість є необхідними умовами для ефективної реалізації стратегії в сучасному мінливому бізнес-середовищі, де постійно трансформуються технології, споживчі потреби та глобальні тренди. Саме адаптивність часто визначає можливість підприємства досягти довгострокового успіху. Хайман Т. виділив три основні складові адаптації, що характеризують ефективну організацію:

- соціальна адаптація – здатність компанії аналізувати та враховувати зміни у внутрішньому й зовнішньому соціальному середовищі під час планування та прийняття управлінських рішень;

- науково-технічна адаптація – уміння впроваджувати сучасні технологічні та наукові здобутки в організацію виробництва, управління та підготовку персоналу;

- адміністративна адаптація – приведення управлінських структур, функцій і підходів у відповідність до потреб управлінського процесу, включно зі стилем керівництва, рівнем автономності підрозділів та делегування повноважень [45, с. 79-80].

У наукових джерелах немає єдиної думки щодо сутності та типів стратегій економічного захисту підприємств. Загалом їх розуміють як спрямовану діяльність керівництва та реалізацію заходів, що протидіють загрозам зовнішнього середовища, у якому функціонує підприємство [52, с. 151]. У своїй праці Захаров О. І. визначає стратегію захисту підприємства як «довгострокові, ключові та найважливіші орієнтири, плани й наміри керівництва (власників) компанії, спрямовані на створення та безперервне вдосконалення системи економічної безпеки, здатної ефективно протидіяти всім внутрішнім і зовнішнім загрозам стабільному функціонуванню та розвитку підприємства як у поточному періоді, так і в майбутньому» [46, с. 276]. Розвиваючи це визначення Ситайло У. В. акцентує увагу на тому, що стратегія

має застосовуватися для підвищення рівня економічної безпеки, досягнення визначених цілей і формування напрямів розвитку підприємства, при цьому питання загроз залишаються поза її увагою [47, с. 121]. Нефедова О. Г. підкреслює, що стратегія захисту передбачає реалізацію заходів, спрямованих на протидію деструктивним зовнішнім впливам на діяльність підприємства [48, с. 118]. Тимошук О. С. наголошує, що формування стратегії захисту починається з детального аналізу ресурсного потенціалу підприємства, оскільки саме масштаби та якість ресурсів, зокрема фінансових, визначають стійкість компанії, рівень її захисту та здатність протистояти зовнішнім викликам [49, с. 43].

Досліджуючи механізм захисту від недружнього поглинання, Зайцева І. Ю. виділяє складові стратегії, які включають довготермінову політику та план дій, спрямовані на усунення загроз такого поглинання. Авторка також формує перелік стратегічних (превентивних) способів та тактичних інструментів захисту підприємства, серед яких – управління вартістю, захист корпоративної структури, постійний моніторинг, обмеження повноважень керівників і мотивування персоналу [50, с. 280].

Стратегія економічного захисту підприємств в Україні орієнтована на зміцнення їх стійкості та підтримку загального економічного розвитку держави. Основні складові цієї стратегії охоплюють такі напрями (табл. 1.4).

Оскільки наведені складові економічного захисту спрямовані на формування сприятливого середовища для розвитку бізнесу та зміцнення економічного потенціалу країни, їх доцільно покласти в основу розроблення тактичних заходів підприємств.

Роль стратегії захисту діяльності підприємства полягає у наступному:

- 1) прогнозування та адаптація до змін – допомагає передбачати майбутні виклики та формувати сценарії дій у відповідь;
- 2) оптимізація ресурсів – визначає пріоритети фінансування та дозволяє мінімізувати витрати;

3) конкурентна перевага та стійкість – передбачає впровадження інновацій, технологічних рішень, диверсифікацію діяльності та освоєння нових ринків;

4) управління ризиками – враховує можливі загрози та розробляє заходи для їхнього зменшення.

Таблиця 1.4

Складові державної підтримки стратегії захисту

№	Складові	Зміст
1	Гарантування економічної безпеки	передбачає протидію внутрішнім і зовнішнім загрозам, зокрема економічним потрясінням, корупційним ризикам та іншим чинникам, здатним негативно впливати на функціонування підприємств і економіки
2	Сприяння розвитку малого та середнього бізнесу	підтримка МСП забезпечує створення нових робочих місць, стимулює підприємницьку активність і позитивно впливає на рівень зайнятості населення.
3	Інноваційний і технологічний розвиток	передбачає активне впровадження інноваційних технологій та сучасних розробок з метою підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств як на українському, так і на глобальному ринку
4	Фінансова підтримка	забезпеченні доступності фінансових ресурсів – кредитів, інвестицій, грантових програм. Це є необхідною умовою для стабільного функціонування, модернізації та зростання підприємств

Джерело: сформовано автором

Основні етапи формування стратегії захисту наведені на рис. 1.5.

На першому етапі створюється система моніторингу загроз, що включає ідентифікацію потенційних ризиків, оцінку ймовірності їхнього виникнення та визначення ступеня впливу на діяльність підприємства (ISO 31000:2018) [54].

У конкурентному середовищі будь-які переваги підприємства постійно піддаються атакам, особливо від ресурсно сильних конкурентів. Для захисту своїх позицій підприємство може застосувати один із шести основних методів наступу: атака на сильні сторони конкурента; атака на його слабкі сторони; загальний наступ; наступ у певному напрямку; партизанські дії; випереджувальні удари. Мета стратегії захисту полягає у зниженні ризиків, що може досягатися такими способами:

1) блокування атакуючих дій – заповнення прогалін у продуктових лініях, вдосконалення моделей товарів, підтримка конкурентних цін тощо;

2) сигналізація про загрози – публічні звернення до інших компаній, повідомлення про плани розширення виробничих потужностей, витік інформації про нові розробки, зміни технологій чи запуск нових продуктів;

3) зниження прибутковості атакуючих компаній – створення торговельних бар'єрів та інших обмежень [54, с. 92-93].



Рис. 1.5. Етапи формування стратегії захисту підприємства

Джерело: [1, с. 55]

Захист діяльності від недобросовісної конкуренції вимагає комплексного підходу, що охоплює правові, маркетингові, фінансові та операційні заходи. Важливо не лише реагувати на порушення, а й попереджувати їх, зміцнюючи репутацію компанії, підвищуючи рівень безпеки та закріплюючи свої конкурентні переваги. Таким чином, стратегія захисту підприємства є ключовим елементом його ефективної діяльності. Її розробка та впровадження повинні враховувати різноманітні ризики, зокрема економічні, правові, інформаційні та фізичні загрози. Використання комплексного підходу до управління ризиками дозволяє мінімізувати загрози та забезпечити стабільний і довгостроковий розвиток підприємства, навіть за умов недобросовісної конкуренції.

Отже, процес впровадження стратегії захисту підприємства є комплексною системою, що включає різні заходи для захисту активів, інформації та персоналу. Він вимагає не лише технологічного забезпечення, але й тісної взаємодії з державними органами та ефективної координації внутрішніх підрозділів підприємства. Особливу увагу слід приділяти застосуванню сучасних технологій для захисту інформаційних систем і матеріальних цінностей, а також своєчасному реагуванню на загрози з боку зовнішніх конкурентів і злочинних структур. Важливою складовою є постійний моніторинг змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, що дозволяє оперативно виявляти нові загрози та розробляти заходи для їх нейтралізації. Чітке визначення ролей структурних підрозділів і належна підготовка співробітників служби економічної безпеки також сприяють ефективній реалізації стратегії.

1.3. Механізми та інструменти протидії недобросовісній конкуренції: правові, організаційні та економічні аспекти

Захист конкурентного середовища є важливим завданням на сучасному етапі розвитку української економіки. З одного боку, поява нових підприємств посилює конкуренцію на ринку, а з іншого – в Україні бракує розвиненої корпоративної культури, характерної для провідних країн світу. До того ж, у процесі європейської інтеграції питання протидії недобросовісним конкурентним практикам набуває особливої актуальності. Добросовісна конкуренція стимулює розвиток і успішність підприємств. Водночас боротьба за споживача може відбуватися як чесними методами, так і шляхом застосування неправомірних дій, що завдають шкоди споживачам, ринковим учасникам і державі. Недобросовісна конкуренція негативно впливає на формування конкурентоспроможності національної економіки на світових ринках.

З огляду на законодавче трактування недобросовісної конкуренції, підприємства, прагнучи утримати свої позиції, змушені розробляти стратегії протидії недобросовісним діям конкурентів. Такі стратегії мають забезпечувати вирізнення компанії на ринку та зміцнення її індивідуальності серед інших учасників господарської діяльності. Захист економічної конкуренції є одним із ключових напрямів державної політики, спрямованої на забезпечення реалізації прав суб'єктів господарювання. Нормативно-правову основу у цій сфері формують такі законодавчі акти України, як: «Про захист економічної конкуренції» [56], «Про Антимонопольний комітет України» [57], «Про захист від недобросовісної конкуренції» [33], «Про природні монополії» [58], «Про публічні закупівлі» [59].

У Законі України «Про захист економічної конкуренції» конкуренція трактується як суперництво між суб'єктами господарювання за отримання переваг на ринку завдяки власним результатам діяльності, що забезпечує споживачам можливість вибору між різними продавцями та унеможливорює домінуючий вплив окремого підприємця на умови обігу товарів. Згідно з визначенням недобросовісної конкуренції, її припинення передбачає комплекс заходів держави та уповноважених органів, спрямованих на регулювання та контроль конкурентних процесів, відновлення порушених прав учасників ринку та притягнення винних до відповідальності. Хоча держава покликана забезпечувати розвиток конкуренції, на практиці інколи неправомірні, корупційно обумовлені дії посадових осіб можуть створювати бар'єри та штучно обмежувати конкуренцію.

Захист прав споживачів є одним із ключових результатів протидії недобросовісній конкуренції, адже саме споживач у підсумку відчуває наслідки функціонування ринку та ефективності державної конкурентної політики. Відповідно, основні цілі захисту прав та інтересів учасників господарської діяльності від недобросовісної конкуренції представлено на рис. 1.6.

Захист від недобросовісної конкуренції забезпечують судові органи, Антимонопольний комітет України та правоохоронні структури. Зокрема,

Антимонопольний комітет відіграє провідну роль у застосуванні методів державного реагування на порушення конкурентного законодавства.



Рис. 1.6. Основні цілі захисту від недобросовісної конкуренції

Джерело: побудовано автором

У більшості випадків особа, яка звертається по захист від недобросовісної конкуренції, прагне насамперед припинити порушення та відновити свої порушені права – зокрема на комерційні позначення, репутацію чи конфіденційну інформацію. Вона зацікавлена у здійсненні такого захисту й має можливість його отримати. Тобто чинне законодавство у сфері конкуренції не надає антимонопольним органам чи іншим суб'єктам права самостійно, без звернення постраждалої сторони, ініціювати справу або виступати на захист інтересів іншої особи, окрім випадків, передбачених ст. 15 Закону України «Про захист від недобросовісної конкуренції» [33]. Особливий порядок фіксації та припинення порушень, пов'язаних із поширенням неправдивої або оманливої інформації (ст. 15 Закону), пояснюється необхідністю оберігати суспільний інтерес та права і підприємців, і споживачів на чесні, достовірні та відкриті відомості щодо товарів, робіт і послуг на ринку. У всіх інших ситуаціях захист спрямовується переважно на приватні інтереси окремих учасників конкуренції, і він може бути реалізований лише за їхньою ініціативою через відповідні юрисдикційні органи.

При цьому для суб'єкта господарювання ключовим є саме відновлення своїх прав та можливість продовжувати участь у ринковій конкуренції, тоді як покарання порушника зазвичай має допоміжне значення. Саме з цієї причини у ст. 29 Закону передбачено право Антимонопольного комітету України приймати попередні рішення з метою запобігання серйозним і невідворотним наслідкам. Зокрема, комітет може тимчасово заборонити відповідачу здійснювати певні дії, у тому числі блокувати операції з цінними паперами, або, за необхідності, зобов'язати його виконати конкретні дії для захисту законних прав інших осіб.

Рівень результативності захисту прав та інтересів учасників ринкової конкуренції й споживачів від проявів недобросовісної конкуренції значною мірою визначається тим, яку форму та спосіб захисту обере сумлінний учасник ринку. Традиційно розрізняють два види захисту (рис. 1.7). юрисдикційний (який включає адміністративні та судові процедури) і неюрисдикційний.

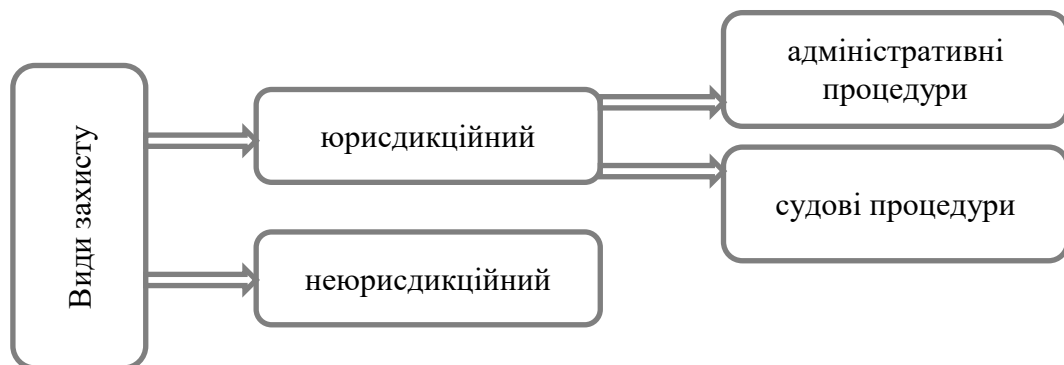


Рис. 1.7. Види захисту від недобросовісної конкуренції

Джерело: побудовано автором

Юрисдикційний механізм передбачає звернення особи, чиї права були порушені, до відповідного державного органу або суду для офіційного вирішення спору. Натомість неюрисдикційний захист здійснюється самим підприємцем, який самостійно вживає заходів для відновлення своїх прав. Цивільний кодекс України визнає самозахист одним із таких способів: відповідно до статті 19 будь-яка особа може самостійно захищати свої цивільні права та права інших осіб від порушень чи неправомірних посягань [38]. Самозахист передбачає використання засобів протидії, які не суперечать

законодавству та моральним нормам суспільства. Обрані способи самозахисту мають відповідати характеру порушення, сутності порушеного права та його наслідкам. Такі методи можуть визначатися як самою особою, так і договором чи нормами цивільного законодавства. У підприємницькій діяльності, зокрема у конкурентній боротьбі, самозахист застосовується доволі часто. Його типовими проявами є регулярне оновлення комерційних позначень, рекламних матеріалів, дизайну упаковки добросовісними компаніями, а також впровадження сучасних систем контролю доступу та інформаційної безпеки з метою охорони комерційної таємниці.

Найчастіше для захисту прав суб'єктів господарювання від проявів недобросовісної конкуренції застосовується адміністративна форма, що належить до юрисдикційних способів захисту та реалізується через діяльність Антимонопольного комітету України та його територіальних органів у спеціальному позасудовому порядку. Деякі повноваження у цій сфері мають також Державна служба інтелектуальної власності, Державна інспекція з питань захисту прав споживачів і Міжвідомча комісія з міжнародної торгівлі. Однак саме звернення до Антимонопольного комітету України залишається найбільш поширеним механізмом адміністративного захисту інтересів підприємців та споживачів у випадках недобросовісної конкуренції. Антимонопольні органи не лише мають право, а й зобов'язані забезпечувати належний рівень захисту від порушень конкурентного законодавства. У разі виявлення недобросовісних практик вони повинні надати суб'єктам господарювання офіційні роз'яснення щодо виявлених порушень та рекомендації щодо їх усунення.

Стаття 27 Закону України «Про захист від недобросовісної конкуренції» визначає, що процедурні правила діяльності Антимонопольного комітету України у сфері протидії недобросовісній конкуренції – зокрема порядок розгляду відповідних справ, виконання рішень і розпоряджень АМКУ, механізми оскарження та гарантії для учасників процесу – регулюються нормами законодавства про захист економічної конкуренції. Проте ні Закон «Про захист економічної конкуренції», ні Правила розгляду заяв і справ щодо

порушень цього законодавства [61] не містять норм, що враховують специфіку встановлення та припинення недобросовісних практик, особливості доказування, фіксації та оцінки доказів у таких справах, а також відмінності у прийнятті рішень.

З одного боку, така прогалина дозволяє сумлінним учасникам ринку самостійно визначати оптимальні форми та інструменти захисту своїх прав на чесну конкуренцію, звертатися до АМКУ за будь-яких ознак порушення цих прав, подавати широкий спектр доказів (усних, письмових, матеріальних, експертних висновків, результатів соціологічних досліджень, нотаріально засвідчених копій Інтернет-сторінок тощо), а також вимагати застосування дієвих заходів для поновлення їхніх прав та законних інтересів. У цьому контексті сумлінні суб'єкти господарювання логічно повинні мати певні переваги у матеріально-правовому та процесуальному забезпеченні свого захисту. З іншого боку, відсутність чітких законодавчих процедур щодо доведення фактів недобросовісної конкуренції створює і негативні наслідки. Зокрема, у практиці нерідко трапляються ситуації, коли недобросовісні учасники ринку використовують право на звернення до юрисдикційних органів не за призначенням, фактично зловживаючи ним задля тиску на конкурентів.

У межах реалізації своїх повноважень щодо запобігання та протидії недобросовісній конкуренції Антимонопольний комітет України та його органи ухвалюють обов'язкові до виконання рішення, які фактично слугують інструментами відновлення порушених прав сумлінних учасників ринку. Такі рішення як акти правозастосування виконують низку ключових функцій (рис. 1.8).

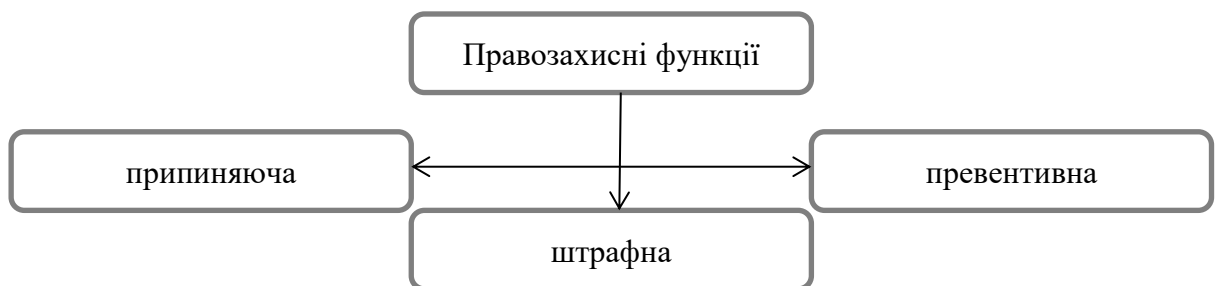


Рис. 1.8. Функції протидії недобросовісній конкуренції

Джерело: побудовано автором

По-перше, припиняючу: ухвалення рішення (а іноді й попереднього рішення) зобов'язує недобросовісного суб'єкта припинити порушення.

По-друге, превентивну: застосування примусових заходів формує для учасників ринку розуміння ризиків і наслідків порушення конкурентних норм, стимулюючи їх коригувати свою поведінку відповідно до принципів чесної конкуренції.

По-третє, штрафну (каральну): накладення санкцій не лише спричиняє фінансові втрати порушника, а й завдає шкоди його діловій репутації, формує негативний імідж та може впливати на загальний інвестиційний клімат у країні. Таким чином, хоча недобросовісні практики часто спрямовані на отримання переваги окремим підприємцем, їх наслідки зачіпають як інших учасників ринку та споживачів, так і економіку та суспільство загалом.

Механізм захисту прав добросовісних конкурентів і споживачів представлено на рисунку 1.9.

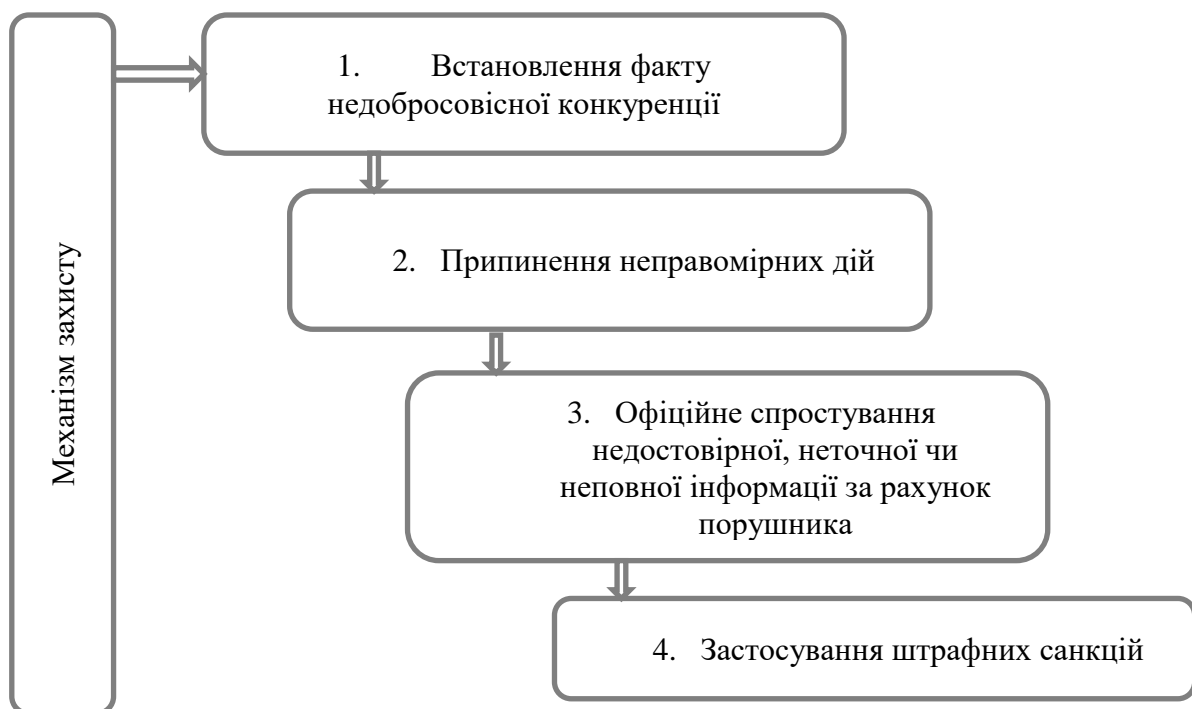


Рис. 1.9. Механізм захисту від недобросовісної конкуренції

Джерело: побудовано автором

Найрезультативнішими заходами захисту прав учасників конкурентної взаємодії визнаються встановлення факту порушення та накладення штрафних санкцій на суб'єктів, що допустили неправомірну поведінку. Зокрема, такий інструмент, як офіційне підтвердження факту вчинення недобросовісної конкуренції, має значну теоретичну й практичну цінність. Його важливість зумовлена тим, що визнання антимонопольним органом факту протиправної конкурентної практики однією зі сторін правовідносин слугує доказом добросовісності поведінки заявника, обґрунтованості його вимог, а також підтверджує наявність у нього конкурентних переваг – зокрема пріоритетних позначень, товарів, ділової репутації та професійності діяльності у конкурентному середовищі. Таке рішення створює правові підстави для припинення неправомірних дій порушника, застосування до нього штрафних санкцій, а також для відшкодування завданих майнових і немайнових втрат. За наявності відповідного складу правопорушення воно може слугувати основою й для притягнення винної особи до адміністративної чи кримінальної відповідальності. Крім того, встановлення антимонопольними органами факту порушення сприяє подальшому уточненню ознак недобросовісних конкурентних практик, удосконаленню підходів до кваліфікації окремих правопорушень та розвитку теоретичних засад конкурентного права.

Важливим інструментом захисту учасників ринку є можливість Антимонопольного комітету України застосовувати штрафні санкції за порушення, пов'язані з недобросовісною конкуренцією. Розміри таких санкцій визначені ст. 21 Закону України «Про захист від недобросовісної конкуренції». Зокрема, учинення суб'єктом господарювання дій, що кваліфікуються як недобросовісна конкуренція, може призвести до накладення штрафу у розмірі до 5 % доходу (виручки) від реалізації продукції за попередній звітний рік. Якщо ж суб'єкт господарювання не має доходу або не надає інформацію про його розмір на вимогу органів АМКУ, штраф може сягати до 10 000 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян.

Вагомий проконкурентний ефект також забезпечують норми ст. 26 Закону України «Про захист від недобросовісної конкуренції» та ст. 256

Господарського кодексу України. Відповідно до них, у разі встановлення факту дискредитації у діях суб'єкта господарювання АМКУ може зобов'язати порушника офіційно спростувати неправдиву, неточну або неповну інформацію, яку він поширив. Спростування таких відомостей розглядається як додатковий захід юридичної відповідальності. Його значення полягає не лише в усуненні наслідків порушення, а й у суттєвому позитивному впливі на конкурентне середовище. Публічне визнання і виправлення неправдивих даних забезпечує інформування контрагентів, конкурентів і споживачів про факт порушення, що сприяє формуванню прозорих і добросовісних ринкових відносин.

Використання адміністративних механізмів для захисту прав учасників ринку та споживачів від проявів недобросовісної конкуренції є дієвим та надійним способом забезпечення їх інтересів у конкурентному середовищі. Водночас така форма захисту має низку істотних недоліків (рис. 1.10). Серед них:

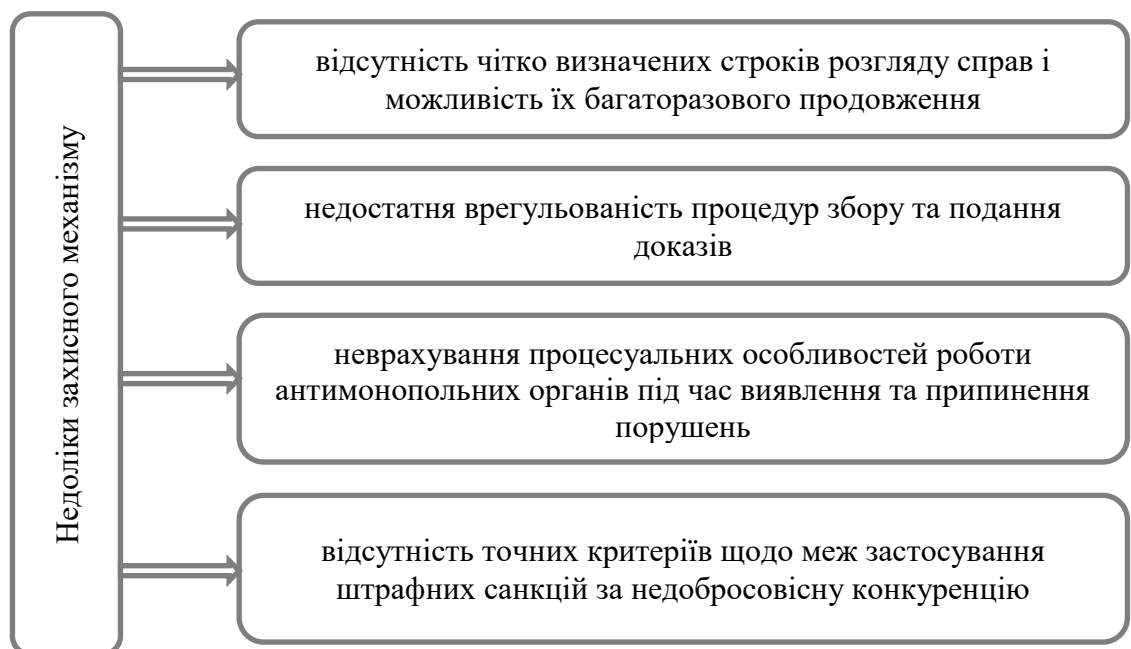


Рис. 1.10. Недоліки адміністративного механізму захисту від недобросовісної конкуренції

Джерело: побудовано автором

З метою підвищення результативності механізмів протидії недобросовісній конкуренції важливим є розширення практики судового захисту прав і законних інтересів суб'єктів господарювання та споживачів. Останні роки демонструють чітку тенденцію: господарські суди дедалі частіше самостійно приймають до провадження справи, пов'язані з фактами недобросовісної конкуренції. Крім того, при оскарженні рішень антимонопольних органів суди зобов'язані об'єктивно оцінювати докази та обставини, які стали підставою для ухвалення цих рішень. Це, своєю чергою, сприяє формуванню правових прецедентів, що мають важливе значення для вдосконалення правозастосовної практики в сфері конкурентного права.

Застосування судового механізму для захисту від недобросовісної конкуренції не виключає можливості використовувати у господарській діяльності й інші інструменти – зокрема, засоби самозахисту. Конституція України та Цивільний кодекс України передбачають право особи самостійно відстоювати свої інтереси шляхом будь-яких дій, що не суперечать закону та загальноприйнятим моральним нормам. Сучасна практика демонструє розширення кола способів самозахисту прав учасників конкурентних відносин на чесну та добросовісну конкуренцію. До таких способів належать:

- 1) спростування неправдивих відомостей про суб'єкта господарювання, його діяльність чи продукцію;
- 2) оприлюднення результатів експертних або маркетингових досліджень у фахових виданнях;
- 3) запровадження технічних засобів для охорони комерційної таємниці й охорони об'єктів інтелектуальної власності.

Умовно ці засоби можна поділити на дві групи: безпосередньо дії самозахисту та дії, що поєднують функції захисту й охорони прав. Власні засоби самозахисту застосовуються суб'єктами господарювання у ситуаціях, коли їхні права вже порушені або існує значний ризик такого порушення. У певних випадках вагомими доказами правомірності позиції та одночасно засобом самозахисту можуть слугувати результати незалежних маркетингових

досліджень, які порівнюють показники діяльності різних суб'єктів ринку, або здобуті підприємствами нагороди, відзнаки виставок і конкурсів.

У сучасних умовах формування конкурентного середовища здатність та готовність підприємств самостійно, оперативно й коректно реагувати на порушення своїх прав стає важливим елементом системи підтримки добросовісної конкуренції в Україні. Подальший розвиток самозахисту залежатиме від відповідальності суб'єктів господарювання перед партнерами, споживачами та суспільством, а також від їхнього прагнення активно відстоювати свої законні інтереси.

Отже, одним із напрямів протидії недобросовісним практикам є антимонопольна діяльність підприємств, тобто їхні власні заходи, спрямовані на підтримку чесного конкурентного середовища та обмеження впливу монопольних структур на ринку. Вибір таких методів визначається як внутрішніми можливостями підприємства, так і особливостями зовнішнього середовища, оскільки результати реалізованих заходів проявляються передусім у взаєминах із контрагентами та іншими ринковими акторами. Стаття 37 Господарського кодексу України передбачає, що вчинення дій, які підпадають під визначення недобросовісної конкуренції, тягне за собою адміністративну, цивільну або кримінальну відповідальність осіб, винних у порушенні вимог законодавства.

Ключовою передумовою ефективного державного регулювання чесної конкуренції є сувора заборона будь-яких проявів недобросовісної конкурентної поведінки. Під захистом прав та законних інтересів учасників ринкової конкуренції від недобросовісних дій варто розуміти комплекс заходів, які відповідно до законодавства здійснюються суб'єктами господарювання або споживачами самостійно чи через уповноважені органи. Ці заходи спрямовані на попередження, виявлення та припинення неправомірних дій конкурентів, усунення бар'єрів у реалізації прав на чесне ринкове змагання та формування умов, що сприяють розвитку добросовісної конкуренції. Результативність захисту прав підприємств і споживачів у значній мірі залежить від того, яку форму реагування на порушення вони обирають. Серед основних форм захисту

виділяють юрисдикційні (адміністративні й судові) та неюрисдикційні механізми. До сучасних тенденцій у сфері протидії недобросовісній конкуренції належать: активніше використання судового захисту та самостійного відстоювання прав підприємствами; розширення можливостей споживачів щодо захисту від недобросовісних практик бізнесу; поступове збільшення розмірів штрафів за порушення конкурентного законодавства та одночасне скорочення випадків добровільного виконання рішень антимонопольних органів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ЗАХИСТУ ТОВ «БОМАР-УКРАЇНА» ВІД
НЕДОБРОСОВІСНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «БОМАР-УКРАЇНА»

Товариство з обмеженою відповідальністю розпочало свою діяльність ще у кінці минулого століття з кодом ЄДРПОУ 21085041 та було зареєстровано 07.05.1993. До 2023 року діяльність здійснювалась товариством під назвою ТОВ «Солхма», а на підставі рішення від 16.03.2023 р., юридична особа зазнала змін, а саме:

- 1) зміна назви ТОВ фірма «Солхма» на ТОВ «БОМАР-УКРАЇНА»;
- 2) зміна юридичної адреси: м. Рівне, вул. Д. Галицького, 9/104-105;
- 3) зміна власників компанії.

Відповідно, ТОВ «БОМАР-УКРАЇНА» є правонаступником усіх прав та обов'язків ТОВ «Солхма». Розмір статутного капіталу юридичної особи складає 20 503,00 грн. Свою діяльність товариство здійснює на території України, більше в західних та центральних областях. Основні реквізити та види діяльності товариства подано у таблиці 2.1.

ТОВ «БОМАР-УКРАЇНА» є офіційним дилером продукції PENETRON (Пенетрон) на території Рівненської та Волинської областей (Україна). Проникаюча гідроізоляція для бетону PENETRON – це матеріали виробництва США, мають сертифікати відповідності України та мають технологічний регламент. Гідроізоляція бетону виконується на різних стадіях будівництва – на початку будівельних робіт і після завершення будівництва. Матеріали проникаючої професійної гідроізоляції «PENETRON»: «Пенетрон»; «Пенекрит»; «Пенетрон Адмікс»; «Пенебар»; «Пенеплаг»; «Ватерплаг»; «Пенепоксі».

ТОВ «БОМАР-УКРАЇНА» надає послуги професійної гідроізоляції бетону будь-якої складності:

- ін'єкційна гідроізоляція тріщин, швів бетону, цегли, течі;

- гідроізоляційна добавка в бетонну суміш для підвищення марки бетону по водонепроникності;
- ремонт і відновлення бетонних конструкцій;
- герметизація, гідроізоляція деформаційних швів (усадовчих, температурних) і технологічних холодних швів.

Таблиця 2.1

Основна інформація про діяльність ТОВ «БОМАР-УКРАЇНА»

Скорочена назва	ТОВ «БОМАР-УКРАЇНА»
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
Види діяльності за КВЕД	46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням (основний) 28.30 Виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства 28.41 Виробництво металообробних машин 25.62 Механічне оброблення металевих виробів 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин 82.99 Надання інших допоміжних комерційних послуг, н.в.і.у. 43.22 Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування 46.43 Оптова торгівля побутовими електротоварами й електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворення звуку й зображення 46.49 Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення 46.71 Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами 46.74 Оптова торгівля залізними виробами, водопровідним і опалювальним устаткуванням і приладдям до нього 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах 47.30 Роздрібна торгівля пальним 47.52 Роздрібна торгівля залізними виробами, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами в спеціалізованих магазинах 49.41 Вантажний автомобільний транспорт 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна 42.99 Будівництво інших споруд, н.в.і.у. 43.99 Інші спеціалізовані будівельні роботи, н.в.і.у. 45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів 45.32 Роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів 49.42 Надання послуг перевезення речей (переїзду) 77.32 Надання в оренду будівельних машин і устаткування
Розмір статутного капіталу	20 503,00 грн

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства

Гідроізоляційні матеріали використовуються при будівництві, ремонті та реконструкції промислових і цивільних будівель, приміщень, споруд:

- гідротехнічні споруди (резервуари, шлюзи, греблі, басейни, бетонні колодязі, доки, конструкції очисних споруд, бетонні дамби);
- об'єкти житлового та комерційного будівництва (фундаменти, підлоги, гаражі, паркінги, балкони, тераси, ліфтові шахти і т.д.);
- споруди промислового та агропромислового призначення (виробничі приміщення, зерносховища, силоси елеваторів, басейни градирень, бункери, димарі і т.д.);
- об'єкти ЦО й НС (сховища цивільного захисту, укриття, пожежні резервуари);
- об'єкти енергетичного комплексу (вводи комунікацій, насосні станції, канали, кабельні тунелі, сховища ОЯТ і т.д.);
- об'єкти транспортної інфраструктури (тунелі, аеродроми, елементи мостів і доріг).

На підприємстві діє велико-серійне виробництво – це випуск продукції партіями на періодичній основі або за замовленням клієнта, або для поповнення товарно-матеріальних запасів підприємства.

Переваги діяльності ТОВ «БОМАР-УКРАЇНА» представлено на рисунку 2.1.



Рис. 2.1. Переваги діяльності ТОВ «БОМАР-УКРАЇНА»

Джерело: побудовано автором на основі [61]

Іншим напрямком діяльності ТОВ «БОМАР-УКРАЇНА» є співпраця з компанією «Midland Oil Ukraine», що являється офіційним представництвом швейцарського моторного масла Midland на українському ринку мастильних матеріалів. Торгівельна марка «Midland» – виробник моторного мастила, яке виробляється у Швейцарії. Цей завод із повним автоматизованим циклом роботи, продукція якого експортується у 20 країн світу. Виробник орієнтується на високу якість продукції, а не на масовість виробництва. Пропонує паливно-мастильні матеріали: моторні мастила; трансмісійні мастила; масла для мотоциклів; індустріальні масла; масла для вантажівок, сільгосптехніки; масла для водного транспорту; експлуатаційні рідини; охолоджувальні рідини [62].

Для визначення масштабів підприємства слід оцінити його майновий стан, структуру капіталу, а також динаміку та ефективність використання основних засобів. З цією метою проаналізуємо актив балансу за даними форми №1 «Баланс» (додаток А), зокрема його активну частину (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Оцінка майна ТОВ «БОМАР-УКРАЇНА» за 2022-2024 рр., тис. грн

Види активів	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відношення у % 2024 р. до 2022 р.
Необоротні активи:	6,8	43,6	61,2	900
Основні засоби	6,8	43,6	61,2	900
Оборотні активи:	363,7	572,1	746,8	205
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	288,9	275,0	369,4	128
Гроші та їх еквіваленти	25,2	31,1	86,5	343
Витрати майбутніх періодів	49,6	244,9	250,0	504

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства

Представлені дані демонструють динаміку активів підприємства протягом трьох років і свідчать про суттєве зростання як необоротних, так і оборотних активів. Необоротні активи (основні засоби) у 2022 р. становили лише 6,8 тис. грн, що є дуже низьким рівнем матеріальної бази; у 2023 р. відбулося різке збільшення до 43,6 тис. грн, а у 2024 р. – до 61,2 тис. грн, що становить 900% від рівня 2022 р. Отже, підприємство активно нарощує матеріально-технічну базу, що вказує на оновлення або розширення засобів

виробництва. Динаміка оборотних активів також свідчить про суттєвий розвиток підприємства. Дебіторська заборгованість зросла з 288,9 тис. грн (2022 р.) до 369,1 тис. грн (2024 р.) і приріст становить 128% від рівня 2022 р. Це може свідчити як про збільшення обсягів продажів, так і про ризики у розрахунках із партнерами. Готова продукція, товари, роботи та послуги у 2022 р. становила 3,7 тис. грн, а у 2024 р. – 7,6 тис. грн. Активи цієї групи зросли більш ніж удвічі (205%), що вказує на збільшення обсягів запасів або виробництва. Грошові кошти та їх еквіваленти у 2022 р. становили 25,2 тис. грн, а у 2024 р. – 86,5 тис. грн, тобто зросли у 3,4 рази (343%). ТОВ «БОМАР-УКРАЇНА» зміцнило свою ліквідність, збільшивши запас вільних грошових ресурсів. Витрати майбутніх періодів у 2022 р. були на рівні 49,6 тис. грн, а у 2024 р. – 250,0 тис. грн (зростання 504%), що свідчить про активне здійснення передплат, авансових платежів або інвестицій у майбутні проекти.

Отже, активи підприємства суттєво зросли протягом 2022-2024 років, що є ознакою розширення діяльності та зміцнення фінансово-економічної бази. Найбільш динамічно зростають: основні засоби (у 9 разів), грошові кошти (у 3,4 рази), витрати майбутніх періодів (у 5 разів). ТОВ «БОМАР-УКРАЇНА» збільшує обсяги продажів, але водночас має зростання дебіторської заборгованості, що потребує контролю. Структура активів представлена на рис. 2.2.

Структура активів упродовж 2022-2024 років характеризується високою часткою необоротних активів та відносно незначною часткою оборотних активів. Така ситуація свідчить про капіталомісткий характер діяльності компанії та значну концентрацію ресурсів у довгострокових інвестиціях. 2022 рік: необоротні активи – 98%, оборотні активи – 2%; структура активів є максимально консервативною: майже всі ресурси зосереджені у необоротних активах. Це може вказувати на значний обсяг основних засобів або довгострокових інвестицій, але водночас – на обмеженість оборотних ресурсів, необхідних для гнучкої операційної діяльності.

2023 рік: необоротні активи – 93%, оборотні активи – 7%; відбувається незначне, але позитивне зростання частки оборотних активів. Це може свідчити

про покращення ліквідності, збільшення запасів, дебіторської заборгованості або грошових коштів. Хоча структура все ще залишається переважно інвестиційною, підприємство демонструє зрушення у бік більшої гнучкості.

2024 рік: необоротні активи – 92%, оборотні активи – 8%; тенденція зростання оборотних активів продовжується. Хоча зміни незначні, вони відображають посилення фінансової маневреності та можливе активніше використання оборотних ресурсів у виробничо-господарській діяльності.

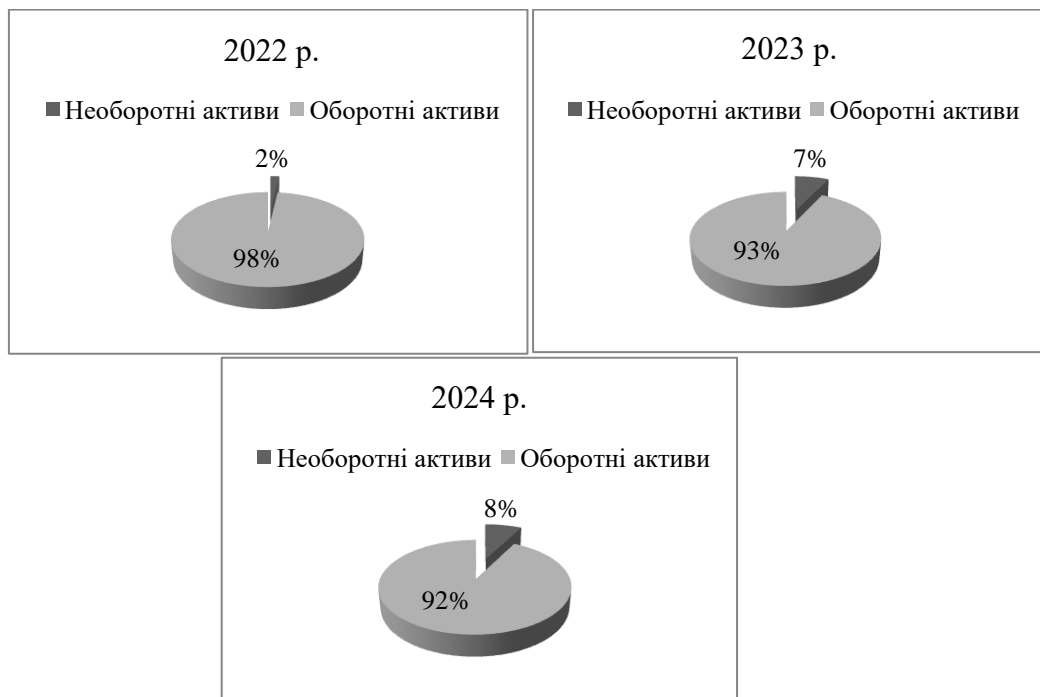


Рис. 2.2. Структура активів ТОВ «БОМАР-УКРАЇНА»

Джерело: побудовано автором

ТОВ «БОМАР-УКРАЇНА» має стабільно високий рівень необоротних активів (92-98%), що вказує на капіталомісткий характер бізнесу. Частка оборотних активів поступово зростає з 2% до 8%, що є позитивною тенденцією з погляду ліквідності та здатності підприємства оперативно реагувати на ринкові зміни. Незважаючи на позитивні зрушення, структура активів залишається малорухливою, а це може підвищувати фінансові ризики, пов'язані з нестачею швидколіквідних ресурсів.

Проаналізуємо капітал підприємства, який складається з двох частин: власний капітал та зобов'язання при цьому застосуємо форму №1 «Баланс», а саме пасив (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Оцінка капіталу ТОВ «БОМАР-УКРАЇНА» за 2022-2024 рр., тис. грн

Види пасивів	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відношення у % 2024 р. до 2022 р.
Власний капітал:	214,4	286,4	364,0	170
Зареєстрований (пайовий) капітал	20,5	20,5	20,5	100
Додатковий капітал	53,0	53,0	53,0	100
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	140,9	212,9	290,5	206
Поточні зобов'язання:	156,1	329,3	444,0	284
Поточна кредиторська заборгованість за:				
товари, роботи, послуги	124,4	298,7	431,3	347
розрахунки з бюджетом	31,7	15,8	12,7	40

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства

Дані таблиці свідчать про істотні зміни у структурі капіталу та поточних зобов'язань підприємства протягом 2022-2024 рр. Загалом простежується тенденція до зростання як власного капіталу, так і короткострокових зобов'язань, що впливає на фінансову стійкість та ліквідність підприємства. Власний капітал у 2022 р. становив 214,4 тис. грн, у 2024 р. – 364,7 тис. грн; темп зростання становив 170%. Власний капітал зріс на 70%, що є позитивним сигналом. Це свідчить про нарощення фінансового потенціалу підприємства, підвищення його інвестиційної привабливості та здатності самостійно фінансувати діяльність. Зареєстрований (статутний) капітал залишився незмінним упродовж періоду. Це означає, що підприємство не проводило додаткових емісій або змін у складі засновників. Зростання власного капіталу забезпечене іншими внутрішніми джерелами. Додатковий капітал протягом періоду не змінювався. Ймовірно, підприємство не здійснювало переоцінки активів або не отримувало безоплатних активів. Нерозподілений прибуток у 2022 р. становив 140,9 тис. грн, у 2023 р. – 212,9 тис. грн, а у 2024 р. – 290,5 тис. грн, відповідно темп зростання: 206%. Цей показник демонструє стабільну

тенденцію зростання та є визначальним фактором збільшення власного капіталу. Накопичення нерозподіленого прибутку свідчить про ефективну діяльність підприємства та раціональне використання фінансових ресурсів. Поточні зобов'язання мали темп зростання 284% у 2024 році у порівнянні з 2022 роком. Значне зростання короткострокових зобов'язань може свідчити як про активізацію господарської діяльності, так і про зростання залежності від кредиторської заборгованості. Це підвищує ризики ліквідності. Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги у 2022 р. становила 124,4 тис. грн, а у 2024 р. – 431,3 тис. грн, тобто темп зростання становив 347%. Ріст цього показника може бути наслідком: збільшення обсягів закупівель, відтермінування платежів або використання кредиторської заборгованості як джерела фінансування оборотного капіталу. Збільшення кредиторської заборгованості без пропорційного зростання оборотних активів може вказувати на зниження платоспроможності. Розрахунки з бюджетом у 2022 р. становили 31,7 тис. грн, а у 2024 р. – 12,7 тис. грн. Темп зниження: 40%. Зменшення податкових зобов'язань можна пояснити: оптимізацією податкової політики, зменшенням податкового навантаження або своєчасним здійсненням розрахунків.

Отже, фінансова база підприємства посилюється, про що свідчить зростання власного та нерозподіленого капіталу. Збільшення поточних зобов'язань є тенденцією, яка може нести ризики, особливо на фоні стрімкого зростання кредиторської заборгованості за товари, роботи й послуги. Фінансова стійкість ТОВ «БОМАР-УКРАЇНА» частково знижується через зростання залежності від короткострокових позикових джерел.

Проаналізуємо основні фінансові показники діяльності ТОВ «БОМАР-УКРАЇНА» використавши звіти про фінансові результати (додаток А) за 2022-2024 роки (табл. 2.4).

Чистий дохід від реалізації продукції є основним джерелом надходжень підприємства. У 2022 році його обсяг становив 3831,0 тис. грн. У 2023 році спостерігається суттєве зниження виручки – до 2738,7 тис. грн, що на 1092,3 тис. грн або 28,5% менше порівняно з попереднім роком. Це може свідчити про

падіння попиту, зменшення обсягів продажу або зовнішні фактори ринкового середовища.

Таблиця 2.4

Фінансові результати діяльності ТОВ «БОМАР-УКРАЇНА»
за 2022-2024 рр., тис. грн

Стаття	Код рядка	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2023 р.- 2022 р.	Відхилення 2024 р.- 2023 р.	Відношення у % 2024 р. до 2022 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3831,0	2738,7	4481,1	-1092,3	1742,4	117
Інші операційні доходи	2120		81,7	1,2	81,7	-80,5	
Разом доходи (2000 + 2120)	2280	3831,0	2820,4	4482,3	-1010,6	1661,9	117
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(3600,0)	(2735,6)	(4407,8)	864,4	-1672,2	122
Інші операційні витрати	2180	(55,0)	(12,8)	(3,9)	42,2	8,9	7
Разом витрати (2050 + 2180)	2285	(3655,0)	(2748,4)	(4411,7)	906,6	-1663,3	121
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	176,0	72,0	70,6	-104	-1,4	40
Податок на прибуток	2300	(31,7)	(13,0)	(12,7)	18,7	0,3	40
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	144,3	59,0	57,9	-85,3	-1,1	40

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства

У 2024 році ситуація значно покращилася: чистий дохід зріс до 4481,1 тис. грн, що перевищує рівень 2023 року на 1742,4 тис. грн та є на 17% вищим за показник 2022 року. Таким чином, підприємство продемонструвало здатність до відновлення та нарощення реалізації. Протягом 2022-2023 рр. інші операційні доходи залишалися незначними, проте стабільними (8,7-9,5 тис. грн). У 2024 році їх обсяг зменшився до 1,0 тис. грн, що свідчить про скорочення додаткових надходжень – наприклад, від оренди, відшкодування

штрафів або інших разових операцій. Загальний обсяг доходів підприємства у 2024 році перевищив аналогічний показник 2022 року на 17%, незважаючи на спад у 2023 році. Це свідчить про стійкість підприємства та ефективність заходів щодо нарощення обсягів продажу у посткризовий період. Собівартість реалізованої продукції у 2022 році становила 3600,0 тис. грн. У 2023 році відбулося її суттєве зниження – до 2735,6 тис. грн (–864,4 тис. грн), що може бути наслідком оптимізації витрат або зменшення виробничої активності. У 2024 році собівартість різко зросла до 4407,8 тис. грн, що на 1672,2 тис. грн більше, ніж у 2023 році. Підвищення витрат відповідає збільшенню обсягів реалізації, однак темпи зростання витрат є значними, що впливає на кінцевий результат діяльності. Інші операційні витрати у 2022 році становили 55,0 тис. грн, у 2023 році – 18,3 тис. грн, а у 2024 році – 27,2 тис. грн. Зменшення витрат у 2023 році може вказувати на перегляд договорів, скорочення неосновних витрат чи відсутність додаткових витратних операцій.

У 2022 році загальна сума витрат становила 3655,0 тис. грн. У 2023 році вони зменшилися до 2748,4 тис. грн, проте вже у 2024 році зросли до 4435,0 тис. грн (на 121% до рівня 2022 року). Це свідчить про підвищення витратної частини та потребу в оптимізації витрат. Фінансовий результат до оподаткування у 2022 році становив 176,0 тис. грн. У 2023 році підприємство отримало фактично нульовий результат (–0,2 тис. грн), що свідчить про втрату прибутковості. У 2024 році результат відновився до 47,1 тис. грн, проте залишається у 3,7 рази нижчим за рівень 2022 року.

Динаміка чистого прибутку представлена на рис. 2.3.

У 2022 році чистий прибуток становив 144,3 тис. грн. У 2023 році підприємство скоротило прибуток на рівні 40% від 2022 року, що є наслідком зниження доходів та економічної турбулентності. У 2024 році підприємство отримало 57,9 тис. грн чистого прибутку. Проте цей показник становить лише 40% від рівня 2022 року.

Проведений аналіз показує, що ТОВ «БОМАР-УКРАЇНА» протягом досліджуваного періоду зіткнулося зі значними коливаннями фінансових результатів. Основні висновки: 2023 рік став кризовим, що проявилось у

зниженні доходів на 28%, скороченні обсягів виробництва та виході на нульовий фінансовий результат. 2024 рік характеризується відновленням діяльності, зокрема: зростанням доходів на 63,6% порівняно з 2023 роком; збільшенням обсягів реалізації; поверненням до прибуткової діяльності.

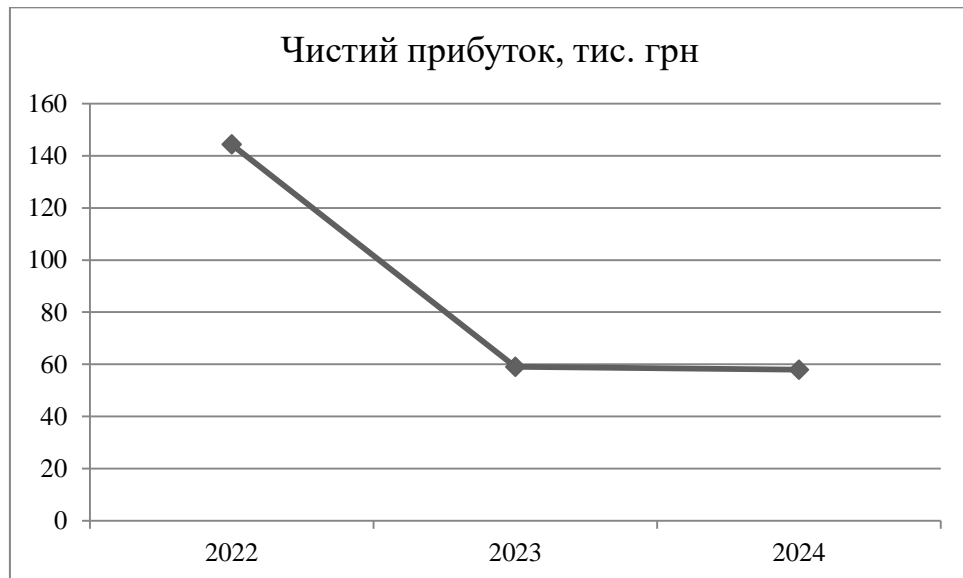


Рис. 2.3. Динаміка чистого прибутку ТОВ «БОМАР-УКРАЇНА» за 2022-2024 роки

Джерело: побудовано автором

Незважаючи на позитивну динаміку, рівень чистого прибутку залишається нижчим за докризовий, що свідчить про необхідність подальшої оптимізації витрат та підвищення рентабельності. Підприємство демонструє високу стійкість та адаптаційні можливості, що створює умови для подальшого зростання за умови ефективного управління ресурсами.

У ході проведеного аналізу фінансових результатів діяльності ТОВ «БОМАР-УКРАЇНА» за 2022-2024 рр. було встановлено, що підприємство демонструє нестабільну, але в цілому позитивну тенденцію до відновлення фінансової стійкості після спаду, спричиненого кризовими явищами у 2023 році. Динаміка чистого доходу підтверджує циклічність розвитку компанії: після зниження обсягів реалізації у 2023 р. на 28,5 %, у 2024 р. підприємство забезпечило суттєве зростання доходу – на 63,6 %, що свідчить про відновлення ринкової активності та ефективність коригувальних управлінських рішень.

Собівартість реалізованої продукції протягом трьох років змінювалася пропорційно доходам, що вказує на високу залежність витрат від обсягів виробництва. Незважаючи на це, у 2024 р. зростання собівартості відбувалося дещо повільніше, ніж зростання доходу, що позитивно вплинуло на фінансовий результат. Показники прибутковості засвідчили проблемний 2023 рік, у якому підприємство отримало збиток у розмірі 19 тис. грн. Проте вже у 2024 р. компанії вдалося відновити рентабельність та забезпечити чистий прибуток 57,9 тис. грн., що у 4 рази більше, ніж у 2022 р. Це свідчить про підвищення ефективності операційної діяльності. Графічний аналіз підтвердив, що відновлення позитивної динаміки у 2024 році має стійкий характер: крива доходу демонструє різке зростання, тоді як показник витрат зростає більш плавно. Лінія чистого прибутку переходить із негативної зони до позитивної, що є важливим індикатором фінансового оздоровлення. Проведений аналіз свідчить, що підприємство має потенціал до подальшого розвитку, хоча зберігається залежність від зовнішніх факторів ринку та рівня операційних витрат. Для зміцнення прибутковості доцільно зосередитися на оптимізації структури витрат, підвищенні ефективності виробничих процесів та розширенні ринкової присутності. Узагальнюючи результати, можна стверджувати, що ТОВ «БОМАР-УКРАЇНА» перебуває на етапі стабілізації після кризового періоду та демонструє позитивні фінансові тенденції, що створює передумови для подальшого зростання у наступних роках.

2.2. Аналіз загроз недобросовісної конкуренції у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства

Функціонування підприємства в умовах ринкової економіки завжди супроводжується наявністю конкурентного тиску, однак у сучасному середовищі дедалі частіше проявляються порушення правил чесної конкуренції, що створюють загрози для стабільності, іміджу та економічної безпеки суб'єктів господарювання. Для ТОВ «БОМАР-УКРАЇНА» це питання є

особливо актуальним, оскільки воно працює у конкурентному сегменті, де високий рівень інформаційної відкритості, активність ринку та інноваційний характер продукції зумовлюють відповідно високу ймовірність недобросовісних практик з боку конкурентів.

Насамперед слід відзначити, що загрози недобросовісної конкуренції виникають не лише у зовнішньому середовищі, де основні актори – конкуренти, постачальники, посередники та інші ринкові агенти, але також і у внутрішньому середовищі підприємства. У внутрішньому середовищі вони можуть проявлятися через людський фактор, неефективність організаційних процесів, недоліки інформаційної безпеки чи слабкість корпоративної культури. Тому комплексний аналіз потребує врахування обох аспектів.

Зовнішнє середовище підприємства є ключовим джерелом ризиків, пов'язаних із неправомірною діяльністю конкурентів. Зокрема, поширеними на ринку залишаються такі прояви недобросовісної конкуренції, як неправомірне використання позначень, рекламних матеріалів та елементів фірмового стилю, копіювання зовнішнього вигляду продукції, дискредитація суб'єкта господарювання й поширення неправдивої інформації, а також застосування маніпулятивних інструментів у порівняльній рекламі. Для підприємства, яке здійснює діяльність у сфері реалізації обладнання та технічних систем, особливо небезпечними є спроби конкурентів вводити споживачів в оману щодо походження продукції або її характеристик, що може призвести до втрати частини ринку та підриву довіри клієнтів.

Додаткову групу зовнішніх загроз формують незаконні практики, пов'язані з комерційною таємницею: збирання конфіденційної інформації, використання внутрішніх технічних чи маркетингових даних підприємства, а також розголошення таких відомостей третіми особами. У цифровізованому бізнес-середовищі ці загрози посилюються завдяки зростанню обсягів електронних даних і підвищенню ризику кібератак. Для ТОВ «БОМАР-УКРАЇНА» це може створювати загрозу витоку інформації щодо постачальників, цінових політик, формування асортименту та технологічних характеристик продукції.

Важливим зовнішнім фактором є також загострення конкурентної боротьби через цінові маніпуляції, демпінг і штучне створення бар'єрів доступу до ринку. Зниження прибутковості атакуючих компаній за допомогою агресивних методів спрямоване на «витіснення» окремих учасників ринку та формування монопольної переваги, що суперечить вимогам добросовісної конкуренції та може безпосередньо впливати на стабільність діяльності підприємства.

Аналіз зовнішнього середовища та загроз недобросовісної конкуренції (рис. 2.4).

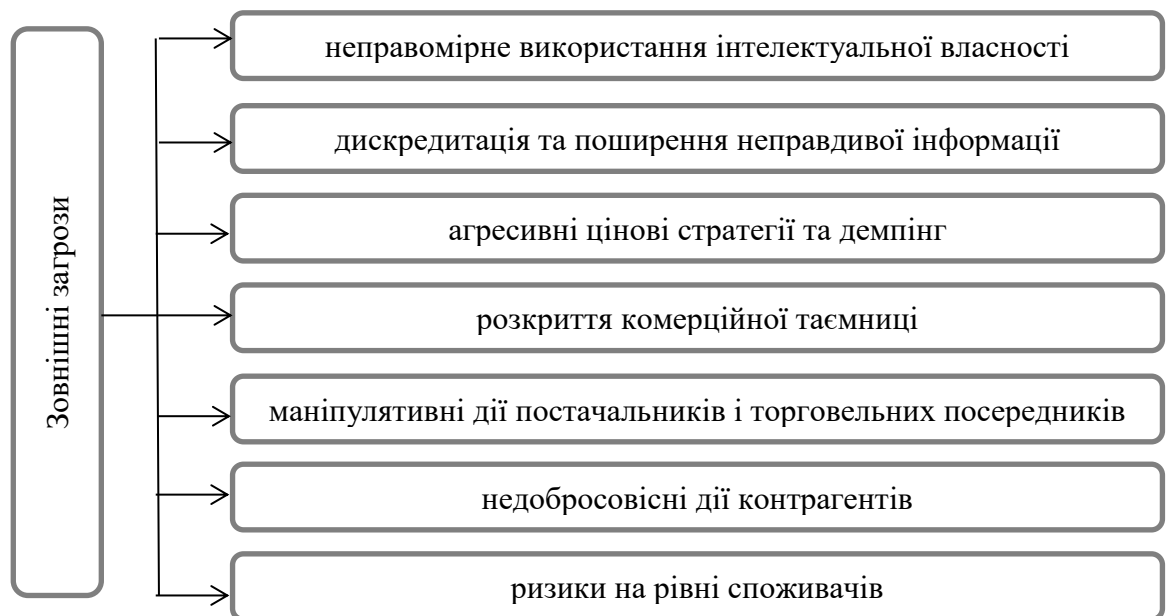


Рис. 2.4. Зовнішні загрози недобросовісної конкуренції ТОВ «БОМАР-УКРАЇНА»

Джерело: побудовано автором

1. Загрози, пов'язані з неправомірним використанням інтелектуальної власності. Інтелектуальна власність – один із ключових ресурсів підприємства, що включає торговельні марки, логотипи, комерційні позначення, технічні розробки, інструкції, рекламні матеріали тощо. Одним із найпоширеніших проявів недобросовісної конкуренції є неправомірне використання позначень, рекламних матеріалів і упаковки, що прямо передбачено законодавством України як порушення.

Для ТОВ «БОМАР-УКРАЇНА» особливу небезпеку становлять:

- копіювання зовнішнього вигляду товарів, що може вводити споживача в оману щодо походження товару;
- відтворення технічних характеристик чи інструкцій без дозволу;
- використання назви, схожої до оригінальної, для формування «асоціативної конкуренції»;
- імітація рекламних повідомлень та маркетингових кампаній.

Такі дії створюють загрозу репутаційних втрат, зниження довіри споживачів і ризику втрати частини ринку. Вони також впливають на ефективність маркетингових інвестицій, адже компанія фактично перекладає результати власних комунікаційних стратегій на користь недобросовісних конкурентів.

2. Загрози, пов'язані з дискредитацією та поширенням неправдивої інформації. Згідно із законодавством, дискредитація – поширення неправдивих, неточних або неповних відомостей, спрямованих на завдання шкоди діловій репутації підприємства. У цифрову епоху це явище набуло особливої ваги, адже поширення інформації здійснюється миттєво через соціальні мережі, форуми, галузеві портали та групи клієнтів.

Для ТОВ «БОМАР-УКРАЇНА» потенційними ризиками є:

- організовані інформаційні атаки на репутацію компанії чи її продукції;
- публікації фальшивих відгуків про неякісність товарів;
- маніпулятивні статті або дописи про нібито порушення компанією законодавства чи «скандальні ситуації»;
- негативні коментарі від фейкових акаунтів конкурентів;
- використання блогерів або агентств для поширення негативного інформаційного фону.

Такі атаки здатні впливати на рівень продажів, переговори з партнерами, формування довіри клієнтів і конкурентоздатність компанії в довгостроковій перспективі.

3. Загрози через агресивні цінові стратегії та демпінг. Недобросовісний демпінг – одна з найбільш небезпечних форм конкурентної боротьби. У цьому випадку конкуренти реалізують продукцію нижче собівартості або з мінімальною маржею, часто тимчасово, з метою:

- витиснення інших учасників ринку;
- зниження їхнього фінансового потенціалу;
- отримання монопольної позиції в майбутньому;
- формування штучної залежності споживачів від низьких цін.

Для ТОВ «БОМАР-УКРАЇНА» ця загроза є актуальною, оскільки ринок обладнання насичений імпортерами та компаніями, які працюють за рахунок великих оборотів або мають доступ до дешевших ресурсів.

4. Загрози, пов'язані з комерційною таємницею. Витік конфіденційної інформації – це один із найсерйозніших ризиків, пов'язаних із недобросовісною конкуренцією. Законодавство виділяє два типи таких порушень: незаконне збирання комерційної таємниці або розголошення або використання без дозволу.

Фактичні ризики для ТОВ «БОМАР-УКРАЇНА» включають:

- викрадення технічної документації, контрактів, умов закупівель;
- доступ конкурентів до цінових стратегій;
- отримання інформації про нові розробки;
- перехоплення внутрішніх листувань і переговорів;
- діяльність «інсайдерів» серед персоналу;
- проникнення або кібератаки на корпоративні мережі.

У сучасних умовах важливим є також ризик хакерських атак: шкідливі програми, фішинг, перехоплення трафіку, вторгнення у CRM-систему та інші форми порушень кібербезпеки.

5. Маніпулятивні дії постачальників і торговельних посередників. Постачальники інколи використовують недобросовісні методи для стимулювання продажів або побудови монопольної позиції:

- приховані знижки («відкати»);

- преференції працівникам конкурентів;
- нав'язування умов, які ускладнюють роботу підприємства;
- створення дефіциту товару для штучного тиску.

Існує небезпека підкупу працівників постачальника або покупця, що формує середовище для недобросовісної взаємодії з ринковими партнерами.

6. Загрози з боку партнерів та субпідрядників. Недобросовісні дії контрагентів можуть проявлятися в таких формах:

- використання інформації, отриманої в межах співпраці, на користь конкурентів;
- порушення термінів постачання для створення не вигідного становища підприємства;
- передача технологічних або комерційних відомостей;
- копіювання процесів або продуктів.

Це часто зустрічається на ринках зі складними технологічними ланцюгами та численними каналами взаємодії.

7. Ризики на рівні споживачів. Навіть споживачі можуть бути залучені до недобросовісних практик, зокрема:

- організоване повернення товарів, що не відповідає реальним дефектам;
- навмисне створення негативного інформаційного фону;
- вимагання додаткових знижок під загрозою «інформаційних санкцій».

Для ТОВ «БОМАР-УКРАЇНА» це створює додаткові витрати, втрати часу та погіршення рентабельності.

Внутрішнє середовище підприємства також може генерувати загрози, пов'язані з недобросовісною конкуренцією, зокрема через недостатній рівень економічної безпеки, неефективність політик захисту інформації та відсутність регламентів реагування на потенційні порушення. Серед внутрішніх ризиків варто виділити можливість недобросовісних дій з боку персоналу або контрагентів, що може проявлятися у підкупі працівників, передачі конфіденційних даних, сприянні конкурентам або неналежному виконанні

посадових обов'язків, що створює загрози для підприємства на організаційному рівні.

Аналіз внутрішнього середовища та внутрішніх загроз недобросовісної конкуренції ТОВ «БОМАР-УКРАЇНА» (рис. 2.5).

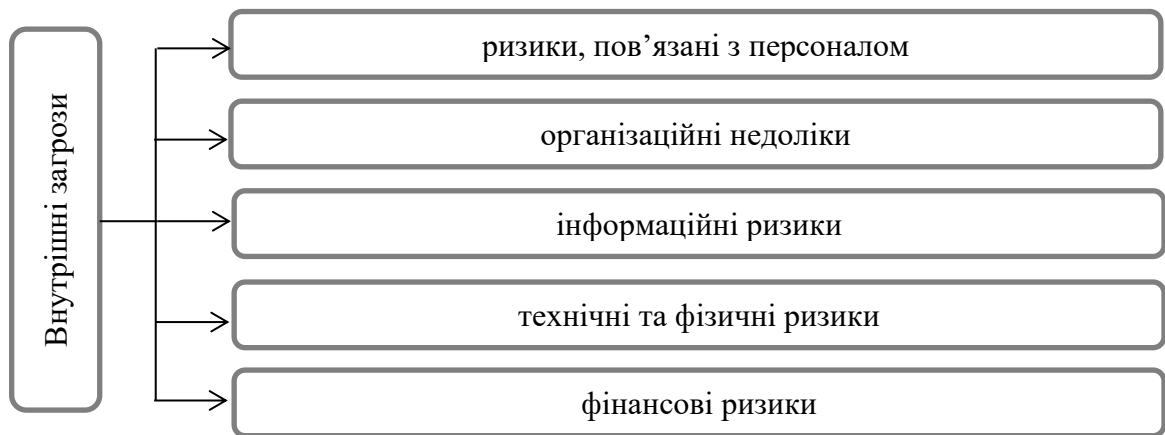


Рис. 2.5. Внутрішні загрози недобросовісної конкуренції ТОВ «БОМАР-УКРАЇНА»

Джерело: побудовано автором

Незважаючи на важливість зовнішніх факторів, значну частину ризиків створює внутрішнє середовище підприємства. Внутрішні загрози формуються через організаційні недоліки, людський фактор та інформаційну вразливість.

1. Ризики, пов'язані з персоналом. Персонал є критично важливим елементом системи економічної безпеки. Саме співробітники мають доступ до інформації, контактів, клієнтів і конфіденційних матеріалів. Основні внутрішні ризики ТОВ «БОМАР-УКРАЇНА»:

- передача комерційної таємниці конкурентам;
- підкуп співробітників конкурентами;
- конфлікти інтересів;
- неналежне виконання службових обов'язків;
- спроби використання службових повноважень для власної вигоди;
- недотримання процедур захисту інформації.

У кадрів із доступом до технічних чи фінансових систем цей ризик суттєво підвищений.

2. Організаційні недоліки як фактор ризику. Слабкі місця в організаційній структурі ТОВ «БОМАР-УКРАЇНА» породжують додаткові загрози:

- відсутність внутрішніх регламентів;
- невизначеність відповідальності за збереження інформації;
- слабкий функціонал служби економічної безпеки;
- недостатній контроль за каналами комунікації;
- неефективні системи моніторингу поведінки конкурентів.

Такі недоліки ускладнюють своєчасне виявлення та нейтралізацію загроз.

3. Інформаційні ризики. Слабка система інформаційної безпеки створює умови для:

- несанкціонованого доступу до баз даних;
- втрати документації;
- викрадення електронних даних;
- підробки документів у цифровому середовищі;
- порушення правил користування корпоративними системами.

В умовах цифровізації ці ризики є одними з найбільш критичних.

4. Технічні та фізичні ризики. До них відносять:

- недостатній рівень контролю за доступом до складських чи офісних приміщень;
- можливість викрадення товарів, техніки, носіїв інформації;
- слабкі системи відеоспостереження чи доступу.

Такі загрози можуть бути використані конкурентами або недобросовісними співробітниками.

5. Фінансові ризики як фактор недобросовісного впливу. Фінансова нестабільність підвищує вразливість ТОВ «БОМАР-УКРАЇНА», яке перебуває у фазі відновлення після кризового періоду, що супроводжується залежністю від зовнішніх факторів. Таке становище може посилити ризики:

- впливу демпінгових практик;
- втрати ключових партнерів;
- провокування зовнішніх суб'єктів до агресивних дій;

– стратегічних маніпуляцій з боку постачальників і покупців.

Комплексна класифікація загроз недобросовісної конкуренції для ТОВ «БОМАР-УКРАЇНА» представлена в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Класифікація зовнішніх та внутрішніх загроз для ТОВ «БОМАР-УКРАЇНА»

Групи загроз	Види загроз
Інформаційні загрози	дискредитація, фейкові відгуки, маніпулятивні інформаційні кампанії
	витік конфіденційної інформації
	кіберзагрози та хакерські атаки
Маркетингові загрози	копіювання реклами, дизайну продукції
	імітаційні бренди
	недобросовісна порівняльна реклама
Цінові загрози	демпінг
	штучне заниження цін конкурентами
	нав'язування ринкових умов
Організаційні загрози	підкуп співробітників
	невиконання зобов'язань партнерами
	неправильна організація бізнес-процесів
Правові загрози	порушення прав інтелектуальної власності
	зловживання правовими механізмами конкурентами
Репутаційні загрози	негативні публікації
	маніпулятивні огляди
	атаки на імідж керівництва
Фізичні та технічні загрози	викрадення документів, товарів, носіїв інформації

Джерело: сформовано автором

На основі аналізу зовнішніх і внутрішніх факторів загрози можна систематизувати за такими групами:

1. Інформаційні загрози
 - дискредитація, фейкові відгуки, маніпулятивні інформаційні кампанії;
 - витік конфіденційної інформації;
 - кіберзагрози та хакерські атаки.
2. Маркетингові загрози
 - копіювання реклами, дизайну продукції;
 - імітаційні бренди;

- недобросовісна порівняльна реклама.

3. Цінові загрози

- демпінг;
- штучне заниження цін конкурентами;
- нав'язування ринкових умов.

4. Організаційні загрози

- підкуп співробітників;
- невиконання зобов'язань партнерами;
- неправильна організація бізнес-процесів.

5. Правові загрози

- порушення прав інтелектуальної власності;
- зловживання правовими механізмами конкурентами (псевдопозови, скарги).

6. Репутаційні загрози

- негативні публікації;
- маніпулятивні огляди;
- атаки на імідж керівництва.

7. Фізичні та технічні загрози

- викрадення документів, товарів, носіїв інформації.

Проведений аналіз свідчить, що система загроз недобросовісної конкуренції для ТОВ «БОМАР-УКРАЇНА» є комплексною та охоплює як зовнішні, так і внутрішні аспекти функціонування підприємства. Зовнішні загрози пов'язані зі зростанням конкуренції, активністю конкурентів, їх прагненням використовувати незаконні та напівлегальні методи впливу на ринок і споживачів. Внутрішні загрози формуються через недоліки інформаційної, організаційної та економічної систем підприємства, а також через людський фактор.

2.3. Оцінка діючої системи захисту ТОВ «БОМАР-УКРАЇНА» від недобросовісної конкуренції

Забезпечення конкурентного захисту підприємства є важливою умовою його стабільного розвитку в умовах зростаючого тиску з боку ринку та деструктивних практик конкурентів. Після виявлення зовнішніх і внутрішніх загроз постає завдання оцінити рівень готовності підприємства до їхнього нейтралізування та виявити слабкі місця чинної системи безпеки. ТОВ «БОМАР-УКРАЇНА» працює на високо конкурентному ринку продажу промислових та технічних матеріалів, де репутація, якість продукції й налагоджені довгострокові зв'язки з партнерами формують ключові конкурентні переваги. Наразі на підприємстві функціонує комплекс заходів, спрямованих на правовий, інформаційний та організаційний захист комерційної діяльності від недобросовісних посягань.

Основні складові наявної системи захисту узагальнено на основі результатів аналізу діяльності підприємства і представлено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Основні складові системи захисту ТОВ «БОМАР-УКРАЇНА»

Напрямок захисту	Зміст	Поточний стан ефективності
Правовий	договори з постачальниками та клієнтами	середній
	реєстрація торговельної марки	
	врегулювання претензій через юридичний відділ	
Організаційний	обмеження доступу до технічної документації	низько-середній
	NDA (договір про нерозголошення) з працівниками	
	захист баз даних клієнтів	
Інформаційний	антивірусні та контрольні системи	низький
	парольний захист	
	мінімальна кібер-політика	
Репутаційний	моніторинг відгуків клієнтів	середній
	контроль використання бренду конкурентами	
Маркетинговий	аналіз конкурентів на ринку	середній
	правильне позиціонування продукції	

Джерело: сформовано автором

Система економічної безпеки ТОВ «БОМАР-УКРАЇНА» сформована переважно як реактивна, спрямована на локалізацію наслідків виявлених загроз, а не на їх упередження.

1. Правові механізми захисту.

Правові інструменти захисту, що застосовує ТОВ «БОМАР-УКРАЇНА», охоплюють базові елементи: використання договорів, дотримання норм законодавства та звернення до юридичної підтримки у разі виникнення спорів. Проте наявні механізми не завжди дозволяють ефективно реагувати на динамічні загрози, пов'язані з неправомірним використанням товарних знаків, елементів брендингу або недобросовісною рекламою. Оскільки значна частина недобросовісних дій пов'язана із порушенням прав інтелектуальної власності, зокрема копіюванням упаковки, дизайну чи зовнішнього вигляду продукції, то виникає потреба в посиленні правової захищеності підприємства шляхом реєстрації торговельних марок, використання захисних елементів бренду та систематичного моніторингу ринку на предмет порушень.

Недоліки правового захисту ТОВ «БОМАР-УКРАЇНА» представлено на рис. 2.6.

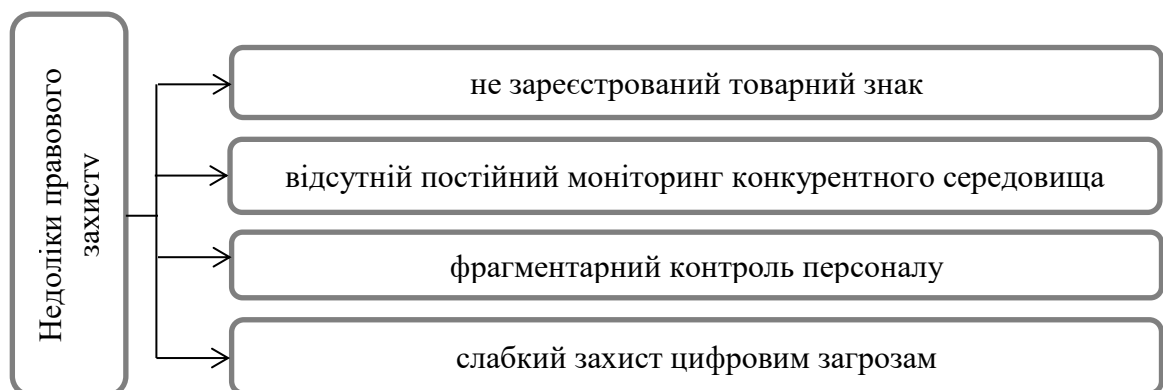


Рис. 2.6. Недоліки правового захисту ТОВ «БОМАР-УКРАЇНА»

Джерело: побудовано автором

ТОВ «БОМАР-УКРАЇНА» використовує мінімально необхідний правовий захист. Підприємство зареєструвало товарний знак, укладає договори із постачальниками та клієнтами, однак не використовує повною мірою наявні правові інструменти для запобігання неправомірним діям конкурентів.

Відсутній постійний моніторинг конкурентного середовища, що спричинює реагування лише після виявлення порушення (наприклад, використання елементів бренду). Контроль персоналу – фрагментарний: не всі працівники підписують договори про нерозголошення, відсутня перевірка на конфлікт інтересів. Цифрові загрози зростають найшвидше, а захист – найслабший: недостатньо регламентовано використання корпоративних пристроїв, паролі не оновлюються системно, не застосовуються DLP-рішення.

Також, як підтверджує міжнародна практика, захист повинен включати чіткі механізми реагування на порушення – від попереджень до позовної діяльності. Сучасні тенденції підкреслюють зростання значення судових форм захисту та збільшення штрафів за порушення конкурентного законодавства, що створює потенціал для більш ефективного використання юридичних інструментів у майбутньому. Втім, аналіз свідчить, що ТОВ «БОМАР-УКРАЇНА» не має окремої внутрішньої політики, спрямованої на захист інтелектуальної власності, а юридичний супровід здійснюється, переважно, епізодично. Це створює ризики виникнення правових прогалин та ускладнює своєчасне реагування на порушення.

2. Організаційні механізми захисту.

Організаційні механізми становлять основу для забезпечення стійкості підприємства до деструктивних дій конкурентів. У першому розділі підкреслено, що процес захисту підприємства включає технологічні, організаційні та координаційні заходи, а також взаємодію окремих підрозділів у межах єдиної системи безпеки. У ТОВ «БОМАР-УКРАЇНА» частково реалізовано елементи внутрішньої економічної безпеки:

- 1) контроль за доступом до фінансових та комерційних документів;
- 2) регулювання взаємодії з партнерами;
- 3) розмежування відповідальності між окремими працівниками.

Проте наявна система не є достатньо формалізованою та не включає спеціального підрозділу або відповідальної особи, яка би координувала заходи із захисту від недобросовісної конкуренції. Відсутність такого елемента

ускладнює інтегрований моніторинг загроз та підвищує ризик своєчасного невиявлення критичних ситуацій.

Основні організаційні недоліки представлено на рис. 2.7.

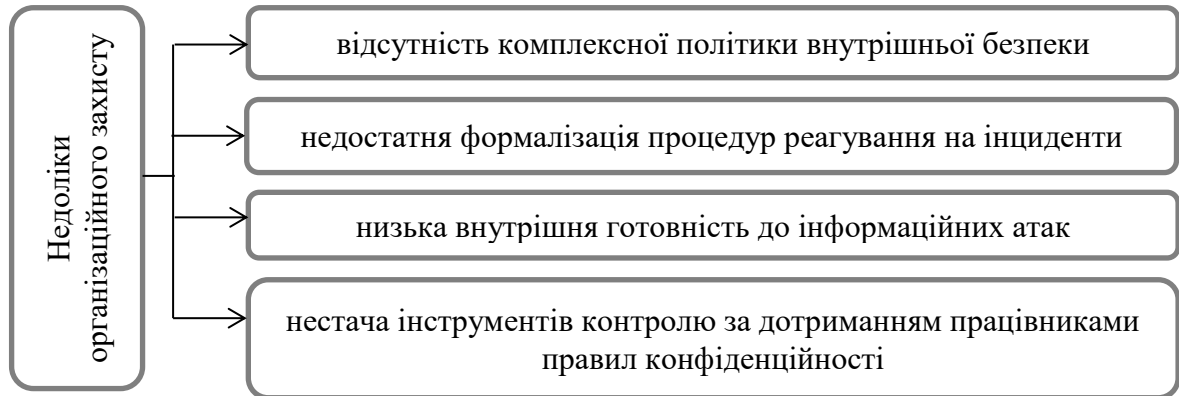


Рис. 2.7. Недоліки організаційного захисту ТОВ «БОМАР-УКРАЇНА»

Джерело: побудовано автором

Ці фактори створюють потенційні вразливості, які можуть бути використані конкурентами для впливу на ділову репутацію або комерційні інтереси підприємства.

3. Інформаційні механізми захисту.

У сучасних умовах інформація є одним із найбільш вразливих активів підприємства. Витік конфіденційних даних, доступ до внутрішніх баз або спотворення інформації можуть стати основою для масштабних недобросовісних дій конкурентів. З огляду на те, що в розділі 1 підкреслюється небезпека незаконного збирання та розголошення комерційної таємниці, ці загрози є актуальними і для ТОВ «БОМАР-УКРАЇНА». Наразі інформаційна безпека підприємства представлена базовими технічними інструментами, такими як:

- 1) обмеження доступу до електронних систем;
- 2) використання паролів;
- 3) локальні засоби захисту робочих станцій.

Однак такі заходи не забезпечують належного рівня захисту від сучасних кіберзагроз. Основні недоліки інформаційного захисту ТОВ «БОМАР-УКРАЇНА» представлено на рис. 2.8.

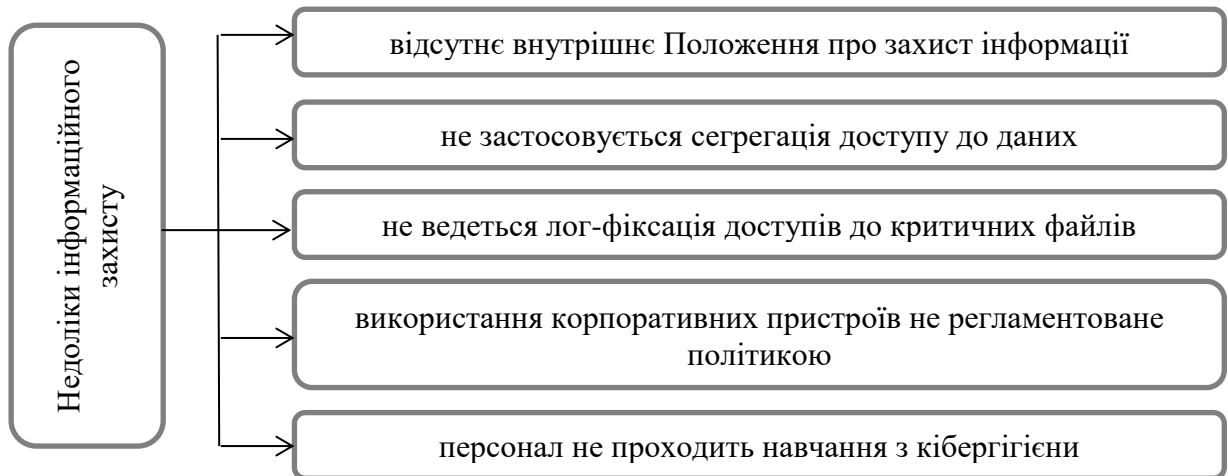


Рис. 2.8. Недоліки інформаційного захисту ТОВ «БОМАР-УКРАЇНА»

Джерело: побудовано автором

Важливою проблемою є низький рівень підготовки персоналу до реагування на фішингові атаки, спроби несанкціонованого доступу та маніпуляцій, що може значно підвищувати ризик витоку інформації. Крім того, відсутність систематичного моніторингу соціальних мереж та зовнішніх інформаційних ресурсів створює ситуацію, коли підприємство може не знати про інформаційні атаки, що вже відбуваються.

4. Репутаційні механізми захисту.

Репутація є одним із найцінніших нематеріальних активів ТОВ «БОМАР-УКРАЇНА», оскільки прямо впливає на довіру клієнтів, стабільність партнерських відносин та конкурентні позиції на ринку промислових матеріалів. У сучасних умовах цифровізації ринку репутаційні ризики зростають через швидкість поширення інформації та можливість маніпулювання громадською думкою. Недобросовісна конкуренція нерідко набуває форми дискредитації, поширення неправдивих відомостей, маніпуляцій з відгуками, а також несанкціонованого використання елементів бренду. На сьогодні репутаційний захист на підприємстві представлений двома основними елементами: моніторингом клієнтських відгуків та контролем за використанням

бренду конкурентами. Однак ці заходи є частковими та не формують цілісної системи репутаційної безпеки.

Порівняно з правовими та організаційними механізмами, репутаційні інструменти підприємства мають обмежений характер та не включають превентивних заходів, таких як системна комунікаційна політика, робота з кризовими ситуаціями, формування позитивного іміджу та реалізація програм лояльності. Низький рівень цифрового моніторингу створює ризики пропуску фейкових матеріалів, негативних згадок або неправомірних дій конкурентів, що може спричинити втрату клієнтів ще до того, як проблема буде виявлена.

Основні репутаційні недоліки виявлені у процесі аналізу діяльності ТОВ «БОМАР-УКРАЇНА» представлені на рис. 2.9.

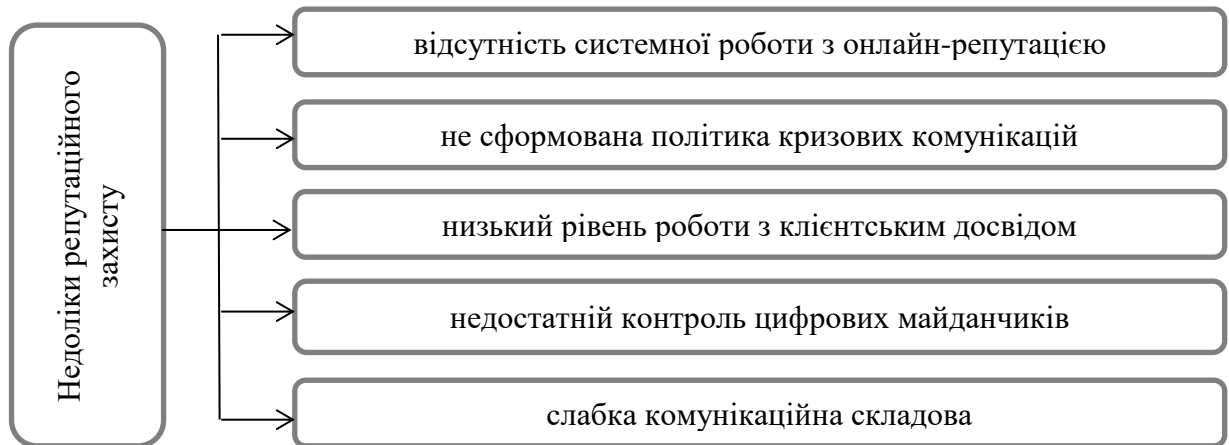


Рис. 2.9. Недоліки репутаційного захисту ТОВ «БОМАР-УКРАЇНА»

Джерело: побудовано автором

Аналіз свідчить, що репутаційні механізми знаходяться на середньому рівні розвитку та потребують посилення у напрямках: регулярного моніторингу інформаційного поля, впровадження стандартів взаємодії з клієнтами, формування позитивного іміджу та розширення комунікаційної діяльності. Міжнародна практика показує, що репутаційний захист стає одним із ключових чинників економічної безпеки, оскільки саме імідж підприємства є основою довгострокової конкурентоспроможності. Отже, для ТОВ «БОМАР-УКРАЇНА» актуальним є впровадження комплексної системи репутаційної безпеки, що включатиме превентивні, оперативні та відновлювальні заходи, спрямовані на

зменшення ризиків репутаційних атак та підвищення довіри з боку ринку. Особливу увагу слід приділити обробці клієнтської інформації, оскільки витік таких даних створює не лише репутаційні ризики, але і можливість їх використання конкурентами для переманювання клієнтів.

5. Маркетингові механізми захисту.

Маркетингові механізми відіграють ключову роль у зміцненні конкурентних позицій ТОВ «БОМАР-УКРАЇНА», оскільки вони забезпечують адаптацію підприємства до ринкових змін, удосконалення взаємодії з цільовою аудиторією та формування стійкої ринкової присутності. У сфері недобросовісної конкуренції маркетингові інструменти виконують подвійне завдання: по-перше, підвищують упізнаваність та цінність бренду, що ускладнює маніпулювання ним конкурентами; по-друге, дозволяють оперативно реагувати на ринкові загрози, пов'язані з підміною продукції, дезінформацією або переманюванням клієнтів.

На сьогодні маркетинговий захист у ТОВ «БОМАР-УКРАЇНА» представлений двома ключовими напрямками: аналізом конкурентного середовища та системою позиціонування продукції. Однак ці заходи, як свідчить проведений аналіз, не утворюють повноцінної маркетингової стратегії безпеки та мають переважно оперативний характер.

Основні недоліки маркетингових механізмів представлені на рис. 2.10.

Недоліки виявлених маркетингових механізмів захисту зумовлені тим, що підприємство основну увагу приділяє збутовим операціям, тоді як стратегічні інструменти: брендинг, іміджевий маркетинг, робота з клієнтськими сегментами – залишаються недостатньо розвиненими. Крім того, відсутність системного моніторингу ринку ускладнює виявлення деструктивних дій конкурентів на ранніх етапах, зокрема демпінгу, прихованого копіювання продуктового асортименту або дезінформаційних кампаній.

Узагальнюючи, маркетингові механізми захисту ТОВ «БОМАР-УКРАЇНА» характеризуються середнім рівнем ефективності, оскільки більшість рішень є реактивними та короткостроковими. Водночас сучасні ринкові умови потребують переходу до проактивної моделі маркетингової

безпеки, яка поєднує системний конкурентний аналіз, посилений брендинг, цифрові маркетингові технології та комплексні інструменти управління клієнтською лояльністю.

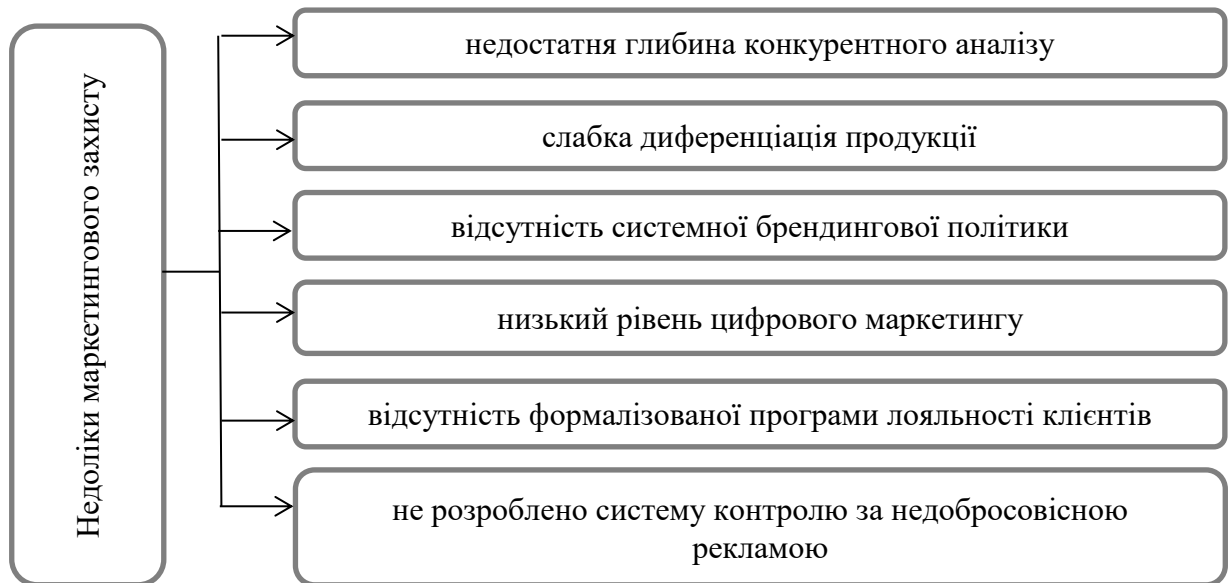


Рис. 2.10. Недоліки маркетингового захисту ТОВ «БОМАР-УКРАЇНА»

Джерело: побудовано автором

У перспективі підприємству варто впровадити розширену маркетингову політику безпеки, що передбачає: удосконалення комунікаційної стратегії, впровадження системного моніторингу конкурентів, формування чіткої диференціації продукції та активне використання цифрових платформ для захисту бренду та стабілізації ринкової позиції.

ТОВ «БОМАР-УКРАЇНА» активно співпрацює з широкою мережею підприємств, що збільшує ризик недобросовісних дій з боку постачальників та посередників. На основі аналізу документації:

- 1) відсутні кодекси поведінки контрагентів;
- 2) не здійснюється перевірка репутаційної історії партнерів;
- 3) ціни постачальників не бенчмаркуються за ринок;
- 4) відсутня система раннього попередження про відхилення від умов договору.

Це створює передумови для типових ризиків (рис. 2.11).

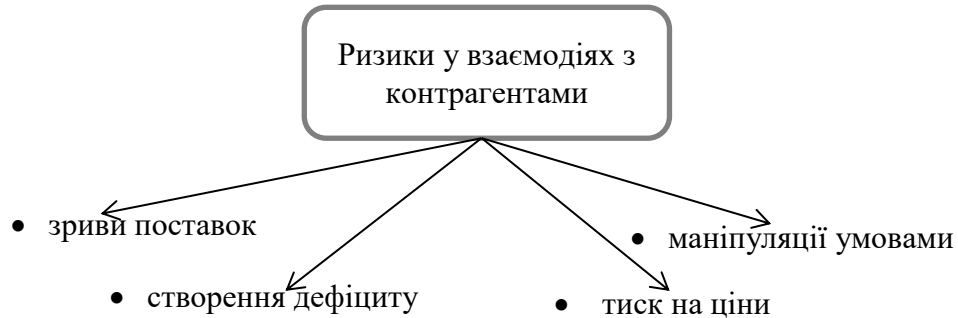


Рис. 2.11. Ризикові точки взаємодії з контрагентами

Джерело: побудовано автором

Аналіз показує, що найсильніші зовнішні загрози – це:

- маніпулятивні дії посередників;
- ризики псевдопостачальників;
- спроби конкурентів дискредитувати компанію.

Підприємство не здійснює комплексний КҮС-аналіз контрагентів, обмежуючись перевіркою наявності реєстрації у ЄДРПОУ. Поточна система захисту не відповідає інтенсивності наявних загроз і потребує посилення за всіма управлінськими напрямками. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «БОМАР-УКРАЇНА» показав, що вплив недобросовісних конкурентних дій вже відобразився на результатах. Зокрема, у 2023 р.: чистий дохід скоротився майже на 28,5 %, собівартість залишилася майже на тому ж рівні, підприємство втратило прибутку на 60%. Це свідчить про фінансові втрати, викликані не лише ринковою кризою, а й цілеспрямованими діями конкурентів (демпінг, перенаправлення клієнтів, дискредитація бренду).

Для оцінки майбутніх ризиків застосовано методику економічного моделювання втрат:

$$Loss = P \times I \times D \quad (2.1)$$

де:

P – ймовірність реалізації загрози;

I – вплив ризику на фінансовий результат;

D – тривалість впливу.

У таблиці 2.7 представлено оцінку потенційних економічних втрат, отриману на основі експертних даних та інтерв'ювання керівництва.

Таблиця 2.7

Розрахунок потенційних економічних втрат ТОВ «БОМАР-УКРАЇНА»

Загроза	Ймовірність (P)	Вплив (I), %	Орієнтовані втрати, тис. грн/рік	Рівень
Демпінг постачальників/ конкурентів	0,8	25% доходу	1000-1200	критичний
Викрадення клієнтської бази	0,6	15% доходу	500-700	високий
Дискредитаційні кампанії	0,5	10% доходу	300-450	високий
Тіньові схеми постачальників	0,5	+10% собівартості	250-350	високий
Несанкціонований витік інформації	0,4	8% доходу	150-250	середній

Джерело: сформовано автором

Сумарний потенційний збиток може перевищувати 2 млн грн щорічно, якщо система захисту не буде посилена. Проведемо оцінку зрілості системи за моделлю 5-рівневого оцінювання (аналог СММІ), де:

- 1 – початковий рівень (відсутність формалізації, дії хаотичні);
- 2 – базовий рівень (мінімальні регламенти, реактивний підхід);
- 3 – стандартизований рівень (є політики і контрольні процедури);
- 4 – проактивний рівень (системний моніторинг і запобігання);
- 5 – високоефективний рівень (інтегрована автоматизована система).

СММІ-оцінка (Capability Maturity Model Integration appraisal) –це процес оцінювання рівня зрілості та якості процесів у компанії відповідно до міжнародної моделі СММІ. Модель використовується для визначення того, наскільки ефективно організація керує своїми процесами, наскільки вони стандартизовані, контрольовані й здатні забезпечувати стабільний результат. СММІ визначає 5 рівнів зрілості організації, від хаотичних процесів до оптимізованих і високоефективних.

У таблиці 2.8 проведена оцінка зрілості за складовими системи захисту.

Оцінка зрілості ТОВ «БОМАР-УКРАЇНА» за складовими системи
захисту

Напрямок захисту	Рівень зрілості	Коментар
Правовий	2	документи є, але без моніторингу порушень
Організаційний	2	відсутній контроль доступів і NDA-системність
Інформаційний	1	мінімальний технологічний захист
Репутаційний	3	частково здійснюється моніторинг медіа
Маркетинговий	2	немає перевірок на доброчесність

Джерело: сформовано автором

Отже, загальний рівень системи: 2 (базовий). Це означає, що захист є, але він реактивний, а не попереджувальний.

На основі результатів аналізу побудовано інтегральний індекс конкурентної безпеки:

$$ICS = \sum(Wi \times Si) / \sum Wi \quad (2.2)$$

де:

Wi – ваговий коефіцієнт впливу напрямку безпеки;

Si – рівень зрілості напрямку.

У таблиці 2.9 проведений розрахунок інтегрального індексу захисту.

Таблиця 2.9

Розрахунок інтегрального індексу захисту ТОВ «БОМАР-УКРАЇНА»

Напрямок захисту	Рівень зрілості (Si)	Вага (Wi)	$Wi \times Si$
Правовий	2	0,20	0,40
Організаційний	2	0,25	0,50
Інформаційний	1	0,30	0,30
Репутаційний	3	0,10	0,30
Маркетинговий	2	0,15	0,30
Разом	-	1,00	1,80

Джерело: сформовано автором

$ICS = 1,80$ означає низький-середній рівень захисту, тобто система захисту не дорівнює рівню загроз у зовнішньому середовищі.

Результати оцінки дозволяють зробити такі висновки:

- 1) система захисту формується точково, без комплексного підходу;

2) найвищі ризики зосереджені у сфері інформаційної безпеки та роботи з контрагентами;

3) правовий захист використовується мінімально, без активного запобігання порушенням;

4) поточний рівень системи не відповідає рівню ринкових загроз, що вже негативно вплинуло на фінансові результати;

5) враховуючи тенденції ринку, зволікання із модернізацією системи може призвести до значних майбутніх втрат.

Отже, система захисту ТОВ «БОМАР-УКРАЇНА» перебуває на базовому, переважно реактивному рівні зрілості та не відповідає інтенсивності сучасних загроз недобросовісної конкуренції. Аналіз засвідчив наявність суттєвих прогалин у правовому, організаційному, інформаційному, репутаційному та маркетинговому захисті, що створює ризики фінансових втрат, втрати клієнтів і погіршення ринкових позицій. Особливо критичною є недостатня інформаційна безпека та слабкий контроль контрагентів, що формують найбільш вразливі точки системи. Інтегральний індекс свідчить про низько-середній рівень конкурентної безпеки, а фінансові показники за 2023 рік підтверджують реальний негативний вплив недобросовісних дій конкурентів. Отже, підприємство потребує комплексної модернізації системи захисту, переходу до проактивної моделі управління ризиками та посилення усіх ключових напрямів безпеки для мінімізації майбутніх втрат і підвищення стійкості на ринку.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПІДХОДІВ ДО ЗАХИСТУ ТОВ
«БОМАР-УКРАЇНА» ВІД НЕДОБРОСОВІСНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ

3.1. Формування стратегії протидії недобросовісній конкуренції з урахуванням ризиків та конкурентного середовища

Формування стратегії протидії недобросовісній конкуренції є ключовим етапом забезпечення стабільного розвитку підприємства та зміцнення його конкурентних позицій на ринку. У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та відкритості комунікаційних каналів підприємства дедалі частіше стикаються з проявами недобросовісної конкуренції, що можуть мати різну природу, форму прояву та наслідки. Водночас зростає складність і прихованість таких дій, що потребує побудови системного, стратегічно орієнтованого підходу до їхнього попередження й нейтралізації. Для ТОВ «БОМАР-УКРАЇНА» питання протидії недобросовісній конкуренції є особливо актуальним через високий рівень конкурентного тиску, вразливість інформаційного середовища, активність конкурентів, а також специфіку ринку, на якому підприємство функціонує.

Результати аналізу зовнішніх і внутрішніх загроз, проведеного у попередніх підрозділах, довели необхідність розроблення цілісної стратегії протидії недобросовісній конкуренції для ТОВ «БОМАР-УКРАЇНА». Поточний механізм захисту компанії характеризується базовим рівнем зрілості, відсутністю проактивного управління ризиками та низькою цифровою готовністю. Це формує стратегічний розрив між інтенсивністю ринкових загроз і здатністю підприємства їх нейтралізувати.

Тому стратегія конкурентного захисту повинна бути орієнтована на:

- 1) упередження загроз, а не реагування на наслідки;
- 2) контроль критичних бізнес-процесів;
- 3) підвищення – прозорості відносин з контрагентами;
- 4) цифрову трансформацію безпечності інформаційного середовища.

Стратегія протидії недобросовісній конкуренції у сучасній науковій літературі розглядається як важлива складова системи стратегічного менеджменту підприємства, яка забезпечує можливість своєчасно ідентифікувати, оцінювати та контролювати ризики, визначати пріоритетні напрями розвитку й підтримувати стійкість функціонування в умовах ринкової турбулентності. У наукових підходах стратегія тлумачиться як довгостроковий і системний план дій, спрямований на оптимальне використання ресурсів підприємства з урахуванням зовнішніх можливостей та загроз. У контексті протидії недобросовісній конкуренції стратегія має інтегрувати правові, інформаційні, організаційні, репутаційні та маркетингові інструменти, що дозволяє сформувати комплексний захисний механізм.

Відповідно до діагностики ризиків, стратегічні цілі формуються за п'ятьма напрямками:

1. Правовий захист і превенція порушень:

- активний моніторинг законодавчих норм і ринкових практик;
- захист торговельної марки і комерційних позначень;
- претензійна робота щодо недобросовісних дій конкурентів.

2. Організаційне та кадрове протидіяння зловживанням:

- скорочення можливостей для внутрішніх порушень;
- контроль відповідальності персоналу;
- протидія корупційному впливу контрагентів.

3. Інформаційно-цифрова безпека:

- унеможливлення витоку даних про клієнтів та контракти;
- запровадження технічних засобів захисту;
- контроль доступів до конфіденційних даних.

4. Репутаційний контроль підприємства:

- оперативне реагування на спроби дискредитації та поширення недостовірної інформації;
- формування позитивного іміджу через публічну комунікацію та прозорість діяльності;
- робота з відгуками, ЗМІ та партнерами для зміцнення довіри до бренду.

5. Маркетинговий захист і підсилення конкурентних позицій:

- розроблення унікальних конкурентних переваг та продуктів, складних для копіювання;
- моніторинг ринку для виявлення маніпулятивних або агресивних маркетингових практик конкурентів;
- впровадження інструментів лояльності та сервісних стандартів, що зменшують ризик переманювання клієнтів.

Стратегічний підхід передбачає послідовний аналіз рівня ймовірності та сили впливу потенційних ризиків, оцінку вразливості внутрішніх процесів і ресурсів підприємства, визначення коротко- та довгострокових цілей у сфері конкурентного захисту, обґрунтований вибір ефективних важелів нейтралізації загроз, а також впровадження системи постійного моніторингу та контролю. Такий підхід забезпечує не лише реагування на порушення, а й попередження їх виникнення, сприяючи підвищенню конкурентоспроможності та сталості розвитку підприємства.

Стратегія має ґрунтуватися на таких принципах (таблиця 3.1):

Таблиця 3.1

Принципи реалізації стратегії протидії ТОВ «БОМАР-УКРАЇНА»

Принцип	Сутність	Результат для підприємства
Продуктивність	запобігання загрозам до їх реалізації	скорочення втрат та заяв ризиків
Системність	об'єднання всіх напрямів безпеки	єдине управління ризиками
Конфіденційність	доступ до даних лише за ролями	захист інформаційних активів
Прозорість	документування рішень по контрагентах	мінімізація конфлікту інтересів
Відповідальність	закріплення відповідальних за безпеку	своєчасне реагування на інциденти

Джерело: сформовано автором

Кожен із принципів відображає окремий аспект системи протидії підприємства та визначає очікувані результати її реалізації. Принцип продуктивності акцентує увагу на випереджальному характері заходів, спрямованих на запобігання загрозам ще до їх матеріалізації, що забезпечує зменшення потенційних втрат і кількості ризикових ситуацій. Системність

передбачає інтеграцію усіх напрямів безпеки в єдину управлінську модель, що дозволяє уникнути фрагментарності, підвищити керованість процесів і забезпечити комплексне реагування на загрози. Принцип конфіденційності визначає необхідність чіткого розмежування доступу до інформаційних ресурсів, що сприяє надійному захисту критичних даних та мінімізації внутрішніх ризиків. Прозорість управлінських рішень, особливо щодо взаємодії з контрагентами, слугує механізмом запобігання конфлікту інтересів і зменшує ймовірність корупційних або недобросовісних дій. Нарешті, принцип відповідальності передбачає персоналізацію обов'язків у сфері безпеки, що гарантує своєчасне виявлення та реагування на інциденти. Загалом система принципів формує логічний та цілісний фундамент для побудови ефективної стратегії захисту підприємства.

На основі інтегрального індексу конкурентного захисту, розрахованого у підрозділі 2.3, сформовано ризик-орієнтовану модель управління, що включає три рівні пріоритетності (таблиця 3.2):

Таблиця 3.2

Модель стратегії з урахуванням ризик-профілю ТОВ «БОМАР-УКРАЇНА»

Пріоритет	Групи ризиків	Цілі реагування	Орієнтовні КРІ
1-й рівень	інформаційна безпека, контрагентські ризики	усунення критичних вразливостей	DLP-контроль, % доступів за ролями, KYC-аналіз
2-й рівень	комерційна таємниця, корупційні ризики	посилення контролю персоналу	покриття NDA, аудит конфлікту інтересів
3-й рівень	репутаційні ризики	формування іміджевої стійкості	позитивність відгуків, видимість бренду

Джерело: сформовано автором

Система управління ризиками повинна бути закріплена внутрішнім нормативним документом – «Політика конкурентної безпеки ТОВ «БОМАР-УКРАЇНА».

У таблиці 3.3 представлено ключові напрями стратегії протидії недобросовісній конкуренції, що формують комплекс заходів для підвищення

рівня економічної, інформаційної та репутаційної безпеки ТОВ «БОМАР-УКРАЇНА».

Таблиця 3.3

Стратегічна карта заходів для підвищення конкурентної захищеності
ТОВ «БОМАР-УКРАЇНА»

Напрямок захисту	Заходи	Інструменти	Очікуваний ефект
Правовий	аналітика порушень і претензійні механізми	юридичний супровід, захист ТМ	усунення порушників
Організаційний	регламенти конфіденційності	NDA, реєстр доступів	контроль внутрішніх ризиків
Інформаційний	система контролю доступів, журналювання	DLP-рішення, політика кібербезпеки	запобігання витокам
Репутаційний	моніторинг інформаційного поля	PR-контроль, робота з клієнтами	нівелювання дискредитації
Маркетинговий	перевірка постачальників та агентів	KYC-процедури, база історій	зниження залежності і шахрайства

Джерело: сформовано автором

Правовий напрям передбачає системну аналітику порушень і застосування претензійних механізмів, включно з юридичним супроводом діяльності та захистом торговельних марок, що забезпечує оперативне усунення правопорушників і відновлення інтересів ТОВ «БОМАР-УКРАЇНА». Організаційний напрям передбачає запровадження внутрішніх регламентів конфіденційності, зокрема підписання NDA та ведення реєстру доступів, що дозволяє контролювати внутрішні ризики, пов'язані з розголошенням чутливої інформації. Інформаційний напрям охоплює впровадження системи контролю доступів і журналювання дій користувачів, що реалізується через DLP-рішення та політики кібербезпеки; це дає можливість своєчасно виявляти та запобігати витокам даних. Репутаційний напрям спирається на систематичний моніторинг інформаційного поля, роботу з клієнтами та застосування PR-інструментів, що допомагає вчасно реагувати на прояви дискредитації та підтримувати позитивний імідж підприємства. У сукупності ці напрями формують комплексну систему захисту, здатну ефективно протидіяти загрозам

недобросовісної конкуренції на всіх рівнях. Маркетинговий блок зосереджений на підвищенні прозорості та надійності взаємодії з партнерами через перевірку постачальників і агентів за КУС-процедурами та використання бази історій співпраці, що сприяє зниженню ризику шахрайства й надмірної залежності від ненадійних суб'єктів.

Для забезпечення реалізації стратегії протидії від недобросовісної конкуренції необхідно змінити організаційну структуру (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Удосконалена організаційна структура ТОВ «БОМАР-УКРАЇНА»

Джерело: побудовано автором

Аналіз запропонованої структури підсистеми конкурентної безпеки показує, що кожний елемент відповідає за окремий напрям ризиків. Подана структура охоплює як стратегічний, так і операційний рівні, що дозволяє забезпечувати безпеку ТОВ «БОМАР-УКРАЇНА» комплексно.

Керівник (директор) відповідає за стратегічне управління, це логічно обґрунтована верхівка системи, адже конкурентна безпека потребує підтримки першої особи. Директор забезпечує ресурсну підтримку, ухвалює ключові рішення та визначає пріоритети. Сильна сторона – формування єдиного центру управління. Можлива слабкість – перевантаження керівника, якщо не делеговані частини функцій.

Менеджер конкурентної розвідки відповідає за моніторинг ринку. Важливий елемент для раннього виявлення загроз: недобросовісні дії конкурентів, зміни ринку, інформаційні атаки. Роль забезпечує аналітичну основу всіх інших заходів. Водночас ефективність залежить від доступу до якісних даних та інструментів аналізу.

Фахівець з інформаційної безпеки відповідає за цифровий захист. Цей компонент відповідає за найбільш уразливу сферу сучасного бізнесу – кіберризика. Його включення є перевагою, адже багато загроз конкурентній безпеці мають цифровий характер (витік даних, фішинг, злам). Потенційна проблема – потреба у постійному оновленні компетенцій та технічної інфраструктури.

Юрисконсульт відповідає за правові заходи. Юридичний супровід є основою протидії недобросовісній конкуренції та захисту прав підприємства. Сильна сторона – можливість оперативно реагувати на порушення, готувати претензії, вести судову роботу. Важливо, щоб юрист мав компетенції саме у сфері конкурентного та корпоративного права.

Керівники підрозділів відповідають за контроль доступів і персоналу. Цей елемент підкреслює практичний рівень безпеки – захист інформації, контроль доступу до комерційної таємниці, робота з персоналом. Перевагою є залучення керівників структурних одиниць до системи безпеки. Проблема може виникати у разі недостатньої координації або слабкої внутрішньої дисципліни.

Описана структура є логічно побудованою і здатна забезпечити базову модель конкурентної безпеки підприємства. Вона охоплює стратегічний, аналітичний, правовий, технічний та кадровий напрямки. Проте для підвищення ефективності важливо забезпечити координацію між ролями, формалізувати процедури взаємодії та чітко розподілити відповідальність між підрозділами. Відповідальність закріплюється наказом по підприємству.

Показники оцінювання ефективності стратегії протидії недобросовісній конкуренції (KPI) подані у таблиці 3.4. Запропонована система KPI відображає ключові напрями конкурентної та інформаційної безпеки підприємства. Аналіз цих показників виявляє як сильні, так і потенційно проблемні аспекти.

Показники оцінювання ефективності стратегії (KPI)

KPI	Формула	Базове значення	Цільове значення
Частка персоналу з підписаним NDA	$NDA_total / Staff_total$	65%	$\geq 95\%$
Виявлені ризики до інцидентів	Pre_risk / All_risks	10%	$\geq 60\%$
Контрагентські відхилення	$Cases_bad / All_contracts$	18%	$\leq 5\%$
Витоки/інциденти	Info_incidents	3-5/рік	0-1/рік
Рівень ІБ-зрілості	ICS (індекс)	1,8	$\geq 3,2$

Джерело: сформовано автором

Частка персоналу з підписаним NDA становить 65%, цей показник оцінює рівень формалізованого захисту комерційної інформації. Низьке базове значення свідчить про високі ризики витоків та слабку внутрішню дисципліну щодо роботи з конфіденційністю. Ціль $\geq 95\%$ є реалістичною й обґрунтованою, оскільки охоплення має бути майже повним. Підвищення цього показника безпосередньо зменшуватиме кількість інцидентів доступу та витоку.

Виявлені ризики до інцидентів становлять 10% і показують частку загроз, ідентифікованих на ранніх етапах, до того як вони перейшли у фактичні інциденти. Базове значення свідчить, що система моніторингу та конкурентної розвідки практично не функціонує. Цільове $\geq 60\%$ означає перехід до проактивної моделі управління ризиками – це суттєве покращення, але воно потребує впровадження нових процедур контролю, аналітичних інструментів та відповідальних осіб. Показник має прямий вплив на загальний рівень безпеки.

Контрагентські відхилення відображають частку проблемних або недобросовісних контрагентів у загальному портфелі договорів і становлять 18% – критично високий рівень ризику, який свідчить про відсутність перевірки контрагентів або низьку якість due diligence. Ціль $\leq 5\%$ є оптимальною та відповідає середнім стандартам ризик-менеджменту. Показник дозволяє оцінювати ефективність юридичного й комерційного відбору партнерів, що є ключовим для конкурентної безпеки.

Витоки/інциденти (3-5) оцінюють кількість зареєстрованих інформаційних інцидентів. Поточний рівень інцидентів є високим і свідчить про слабкість політик доступу, відсутність технічного моніторингу або недостатній контроль персоналу. Ціль 0-1 інцидент є амбітною, але цілком досяжною за умов: посилення кіберзахисту, впровадження аудиту логів, підвищення відповідальності співробітників.

Рівень ІБ-зрілості (ICS) є інтегральним індексом та оцінює загальну здатність підприємства запобігати загрозам, реагувати на інциденти та управляти інформаційними ризиками. Значення 1,8 означає базовий рівень зрілості, переважно реактивну модель управління. Ціль $\geq 3,2$ відповідає середньому рівню зрілості, на якому вже працюють формалізовані політики, процедури й відповідальні структури. Досягнення цього рівня потребує комплексної трансформації – не лише технічних, а й організаційних змін.

Запропонована система КРІ є достатньо повною і дозволяє оцінити реальну результативність стратегії захисту. Вона охоплює ключові напрями ризиків і забезпечує кількісний контроль прогресу. Усі цільові значення є логічними та відповідають прагненню підприємства перейти з реактивного на проактивний рівень управління конкурентною безпекою. Низькі базові показники підтверджують актуальність модернізації системи захисту.

Реалізація запропонованих стратегічних заходів у сфері конкурентної безпеки створить комплексний позитивний ефект для діяльності ТОВ «БОМАР-УКРАЇНА». Насамперед очікується суттєве зниження впливу недобросовісних конкурентних практик, які нині формують значну частку зовнішніх ризиків підприємства. Розбудова системи превентивного моніторингу, посилення інформаційної та юридичної безпеки дозволять своєчасно виявляти спроби використання неправомірних методів боротьби та швидко нейтралізувати їх. Одним із ключових результатів є скорочення ймовірних щорічних втрат більш ніж на 1,5 млн грн, що стане можливим завдяки зменшенню кількості інцидентів, витоків даних, контрагентських ризиків і репутаційних загроз. Ефективні механізми контролю та прозорі процедури оцінювання партнерів забезпечать передбачуваність і стабільність співпраці з контрагентами,

мінімізуючи кількість проблемних договорів і затримок у виконанні зобов'язань. Важливим наслідком стане підвищення стійкості бренду на ринку, оскільки системний захист репутаційних активів, контроль інформаційного поля та зниження рівня інцидентів формують додаткову довіру серед клієнтів і партнерів. Завдяки цьому підприємство зможе не лише втримувати існуючі позиції, а й покращувати конкурентні переваги. Комплексне зміцнення безпекових процесів сприятиме зростанню рентабельності операційної діяльності, оскільки підвищення інтегрального рівня ІБ-зрілості, оптимізація внутрішніх процедур і мінімізація фінансових втрат безпосередньо впливатимуть на економічні результати. У підсумку підприємство переходить до більш передбачуваної, ефективної та захищеної моделі розвитку, що забезпечує довгострокову стійкість і конкурентоспроможність.

Стратегія протидії недобросовісній конкуренції для ТОВ «БОМАР-УКРАЇНА» повинна бути комплексною, ризик-орієнтованою та базуватися на балансі правових, організаційних і інформаційних заходів. Перехід від реактивної до проактивної моделі управління безпекою дозволить сформувати конкурентну стійкість підприємства і забезпечити його фінансову стабільність в умовах зростаючого конкурентного тиску.

3.2. Розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності захисту ТОВ «БОМАР-УКРАЇНА»

Сформована стратегія протидії недобросовісній конкуренції потребує поетапного впровадження з урахуванням можливостей підприємства, ресурсних обмежень та рівня підготовленості персоналу. План реалізації орієнтований на 2-3 роки (2026-2028 рр.), що забезпечує керованість трансформаційних змін, дає можливість уникнути надмірного навантаження на бюджет і дозволяє поетапно усувати виявлені ризики.

Результати оцінки системи захисту у розділі 2 показали першочергові зони для покращення (таблиця 3.5).

Пріоритетні напрями реалізації стратегії ТОВ «БОМАР-УКРАЇНА»

Пріоритет	Напрямок змін	Основні завдання
I – критичний	інформаційний захист	контроль доступів, DLP, кібергігієна
II – високий	маркетинговий захист	KYC-перевірка постачальників та агентів
III – середній	організаційний захист	NDA, аудит ризиків, реєстр доступів
IV	правовий захист	моніторинг порушень, претензійна робота
V	репутаційний захист	PR-моніторинг, контроль медійної появи

Джерело: сформовано автором

Запропонована модель переходу до системної конкурентної безпеки передбачає поетапну реалізацію заходів, що дозволяє врахувати обмеження ресурсів, поступово зменшувати рівень ризиків та забезпечувати керованість змін. Триетапний підхід формує логічну послідовність від усунення найкритичніших загроз до впровадження автоматизованих інструментів контролю (табл. 3.6)

Таблиця 3.6

Етапи впровадження стратегії ТОВ «БОМАР-УКРАЇНА»

Етап	Період	Мета	Ключові результати
Етап 1. Старт системи	I кв. 2026 – III кв. 2026	усунення критичних загроз	обмеження доступу, політика ІБ, NDA
Етап 2. Оптимізація системи	IV кв. 2026 – IV кв. 2027	посилення контролю і моніторингу	KYC-процеси, реєстр інцидентів
Етап 3. Автоматизація	2028	інтеграція цифрових рішень	DLP, логування, CRM-захист

Джерело: сформовано автором

Етап 1. Старт системи протидії недобросовісній конкуренції (I кв. 2026 – III кв. 2026). Перший етап має фундаментальне значення, оскільки спрямований на ліквідацію найбільш небезпечних уразливостей, які створюють безпосередні ризики для підприємства. У центрі уваги – впорядкування доступу до конфіденційної інформації, запровадження базової політики інформаційної безпеки та укладення угод про нерозголошення (NDA) з персоналом. Ці кроки формують первинний захисний контур, який запобігає неконтрольованому

поширенню даних та зменшує ймовірність внутрішніх інцидентів. Важливим результатом етапу є встановлення мінімально необхідного рівня безпеки, що дозволяє перейти до більш складних процесів моніторингу.

Етап 2. Оптимізація системи протидії недобросовісній конкуренції (IV кв. 2026 – IV кв. 2027). Другий етап орієнтований на поглиблення контрольних процедур і систематизацію процесів виявлення загроз. Впровадження KYC-процедур (Know Your Counterparty) дозволяє знизити ризики співпраці з ненадійними партнерами, що є одним із ключових чинників недобросовісної конкуренції. Створення реєстру інцидентів забезпечує формування аналітичної бази, необхідної для визначення повторюваних патернів, прогнозування ризиків та планування превентивних заходів. На цьому етапі система переходить від базового реагування до налаштування регулярного моніторингу, що підвищує передбачуваність та прозорість бізнес-процесів.

Етап 3. Автоматизація (2028). Фінальний етап передбачає інтеграцію цифрових інструментів безпеки. Впровадження систем DLP, журналювання (логування) та розширення засобів захисту CRM забезпечують високий рівень автоматизації контролю та мінімізують залежність від людського фактору. Цифрові рішення дозволяють не лише оперативно реагувати на загрози, а й здійснювати превентивний аналіз, виявляючи аномалії та потенційні інциденти в реальному часі. Автоматизація завершує перехід підприємства до проактивної моделі управління конкурентними ризиками.

Послідовне виконання етапів забезпечує системне зміцнення всіх компонентів конкурентної безпеки – від організаційних та правових до інформаційних і технічних. Такий підхід дозволяє поступово підвищити індекс конкурентної безпеки підприємства з 1,8 до $\geq 3,2$, що відповідає рівню зрілості, необхідному для ефективного протистояння сучасним загрозам недобросовісної конкуренції.

Конкретний план заходів щодо реалізації стратегії протидії недобросовісній конкуренції запропонований у таблиці 3.7. Запропонований перелік заходів відображає комплексний і системний підхід до формування ефективної моделі конкурентної безпеки на підприємстві. План містить як

організаційні та правові кроки, так і технічні й репутаційні механізми захисту, що забезпечує його всебічність і логічну послідовність.

Таблиця 3.7

План заходів щодо реалізації стратегії протидії

№	Заходи	Термін	Відповідальні	Очікуваний результат
1	Розробка та затвердження «Політики конкурентної безпеки»	I кв. 2026	директор, юридичний відділ	формування системи управління
2	Впровадження NDA для 100% персоналу	II кв. 2026	відділ кадрів	усунення ризику витоків
3	Створення реєстру доступів до конфіденційних даних	III кв. 2026	IT-відділ	контроль внутрішніх ризиків
4	Впровадження KYC-перевірки контрагентів	IV кв. 2026	відділ закупівель	зменшення шахрайства
5	Система моніторингу конкурентних порушень	2027	юридичний відділ	превентивний правовий захист
6	Налаштування DLP-контролю каналів витоку	2027-2028	IT-відділ	захист клієнтських даних
7	Моніторинг репутаційних ризиків у медіа	2028	маркетинг	нівелювання дискредитації

Джерело: сформовано автором

1. Розробка та затвердження «Політики конкурентної безпеки». Це базовий елемент створення системи. Документ визначає загальні принципи, правила, повноваження та процедури реагування на загрози. Формування політики дозволяє стандартизувати вимоги та забезпечити узгодженість дій усіх підрозділів. Важливо, що відповідальність покладена на керівництво та юридичний відділ, що підкреслює стратегічний статус цього заходу.

2. Впровадження NDA для 100% персоналу. Підписання угод про нерозголошення є одним із найефективніших інструментів мінімізації ризику витоків інформації. Це не лише юридичний механізм, але й інструмент формування культури відповідального поведіння з даними. Залучення відділу кадрів сприяє інтеграції NDA в кадрові процедури підприємства.

3. Створення реєстру доступів до конфіденційних даних. Цей захід забезпечує прозорість та контроль над тим, хто і до якої інформації має доступ.

Реєстр дозволяє швидко відстежувати потенційні порушення, проводити аудит та мінімізувати внутрішні загрози. Роль IT-відділу є ключовою, оскільки технічна реалізація потребує належної систематизації та безпеки.

4. Впровадження KYC-перевірки контрагентів. Процедури KYC (Know Your Counterparty) є необхідними для зменшення ризику шахрайства, недобросовісних угод та співпраці з проблемними партнерами. Застосування таких перевірок підвищує юридичну й комерційну безпеку підприємства. Відділ закупівель виступає відповідальним підрозділом, оскільки саме він працює з найбільш ризиковим блоком – зовнішніми контрагентами.

5. Система моніторингу конкурентних порушень. Цей захід належить до правових інструментів превенції і спрямований на раннє виявлення випадків недобросовісної конкуренції. Систематичний моніторинг дозволяє оперативно реагувати на спроби дискредитації, поширення неправдивої інформації або неправомірне використання активів підприємства. Юридичний відділ має необхідні компетенції для оцінки порушень і підготовки правових дій.

6. Налаштування DLP-контролю каналів витоку. Впровадження систем Data Loss Prevention є критично важливим технічним елементом захисту. DLP дозволяє автоматично контролювати передачу, копіювання та використання даних, попереджати витоки та блокувати небезпечні операції. Період 2027-2008 років відповідає технологічній складності та потребі в підготовчому етапі.

7. Моніторинг репутаційних ризиків у медіа. Цей безперервний захід спрямований на управління репутаційною безпекою. Своєчасне виявлення негативних згадок, інформаційних атак чи маніпуляцій у медіапросторі дозволяє оперативно реагувати та мінімізувати шкоду. Відповідальність маркетингового підрозділу є обґрунтованою, оскільки саме він працює з інформаційним полем та іміджем бренду.

План заходів є комплексним, реалістичним і відповідає логіці формування системи конкурентної безпеки. Узгодженість термінів і відповідальних підрозділів забезпечує керованість процесу, а очікувані результати свідчать про значне зниження ризиків та підвищення рівня конкурентної стійкості підприємства.

Для реалізації плану заходів та підтримки стратегії мають відбутися організаційні зміни: запровадження підрозділу конкурентної розвідки, що координує реалізацію заходів:

У таблиці 3.8 наведено систему ключових показників, що дозволяє оцінювати результативність реалізації стратегії протидії ТОВ «БОМАР-УКРАЇНА» у середньостроковій перспективі. Вона охоплює п'ять напрямів, для яких визначено базові значення та цільові орієнтири на 2027 і 2028 роки. Це дає змогу забезпечити динамічний моніторинг і кількісне підтвердження ефективності впроваджених заходів.

Таблиця 3.8

Система контролю та КРІ

Напрямок	Показник	Базове значення	2027	2028
Правовий	випадки шахрайства	18%	$\leq 10\%$	$\leq 5\%$
Організаційний	NDA-покриття	65%	90%	$\geq 95\%$
Інформаційний	індекс ICS	1,8	2,7	$\geq 3,2$
Маркетинговий	витоки даних/рік	3-5	≤ 2	≤ 1
Репутаційний	негативні кейси у ЗМІ	4/рік	≤ 2	≤ 1

Джерело: сформовано автором

У сфері інформаційної безпеки основним показником виступає індекс ICS, який має зрости з початкового рівня 1,8 до 2,7 у 2027 році й досягти значення не нижче 3,2 у 2028 році, що свідчить про суттєве підсилення цифрового захисту. У кадровому напрямі передбачено підвищення рівня охоплення співробітників угодами про нерозголошення: від 65% базових значень до 90% у 2027 році та щонайменше 95% – у 2028 році. У роботі з контрагентами основним критерієм оцінювання є частка випадків шахрайства, яка має поступово знизитися з 18% до рівня не вище 10% у 2027 році та не перевищувати 5% у 2028 році. Ефективність управління інцидентами оцінюється за кількістю витоків даних на рік: очікується скорочення з 3-5 випадків до не більш ніж двох у 2027 році та до одного – у 2028 році. Репутаційний напрям передбачає зменшення кількості негативних інформаційних кейсів у медіа: з базового показника чотири на рік до максимум

двох у 2026 році та одного – у 2027 році. У сукупності така система метрик дозволяє не лише контролювати прогрес, а й підсилює прозорість, керованість і прогнозованість діяльності підприємства у сфері безпеки.

Завдяки реалізації стратегії протидії недобросовісній конкуренції ТОВ «БОМАР-УКРАЇНА» очікується економічний ефект:

- 1) зниження втрат від конкурентного тиску на $\geq 1,5$ млн грн/рік;
- 2) відновлення високої прибутковості операційної діяльності у 2026 р.;
- 3) мінімізація ризиків втрати клієнтів;
- 4) підвищення рентабельності та зростання доходів.

Ефект проявиться вже з кінця 2026 року. Реалізація запропонованого плану дозволить ТОВ «БОМАР-УКРАЇНА» перейти до проактивної моделі контролю загроз, посилити конкурентоспроможність та забезпечити сталий розвиток навіть за умов агресивної ринкової боротьби. Введення системи безпеки інтегрує правові, інформаційні, організаційні та репутаційні механізми у єдину управлінську платформу, що відповідає сучасним вимогам ринку.

Ефективність стратегії протидії недобросовісній конкуренції визначається не лише підвищенням рівня безпеки підприємства, але й економічними вигодами, що проявляються у збільшенні доходу, зменшенні втрат і стабілізації рентабельності. З огляду на результати аналізу загроз та поточного стану системи захисту у розділі 2 встановлено, що недосконалість системи безпеки вже призвела до збиткової діяльності підприємства. У впроваджуваній стратегії протидії ключовим є скорочення майбутніх економічних втрат, пов'язаних із недобросовісними практиками конкурентів і контрагентів.

Економічний ефект впровадження заходів протидії недобросовісній конкуренції визначається за формулою:

$$E = (Loss_{до} - Loss_{після}) - Cost \quad (3.1)$$

де:

Loss – річні втрати від реалізованих ризиків;

Cost – витрати на впровадження стратегії.

Додатково враховуються:

– зростання доходу від збереження клієнтів;

- ліквідація витоків інформації;
- зниження частки дефектних контрактів;
- скорочення репутаційних втрат.

Прямі витрати на впровадження стратегії протидії недобросовісній конкуренції (2026-2028 рр.) представлено у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Прямі витрати на впровадження стратегії (2026-2028 рр.)

Напрямок інвестицій	Вартість, тис. грн	Період	Коментар
Впровадження DLP-рішень і логування	350	2027-2028	захист критичних даних
CRM-модуль контролю клієнтів і контрактів	280	2027	аналіз шахрайства
Навчання з інформаційної безпеки персоналу	60	щорічно	кібергігієна
Юридичний моніторинг порушень конкуренції	90	2026-2028	превентивний захист
Введення фахівця з конкурентної розвідки	240	2026-2028	стратегічний контроль
Разом	1020	-	протягом 3 років

Джерело: сформовано автором

Загальні витрати стратегії протидії $\approx 1,02$ млн грн за 3 роки.

Проведемо оцінку економічних переваг (таблиця 3.10) на основі аналізу загроз та ключових KPI.

Таблиця 3.10

Оцінка економічного ефекту

Показник ефекту	Поточний стан	Очікуваний стан	Економічний ефект
Збережені клієнти (унікнення втрат доходу)	-	+15 % доходу	550-650 тис. грн/рік
Усунення витоків даних	3-5 інцидентів/рік	≤ 1	300-400 тис. грн/рік
Зниження ризику недобросовісних посередників	18 % дефектних контрактів	≤ 5 %	300-500 тис. грн/рік
Репутаційний захист	негативні випадки: 4/рік	≤ 1	+100-150 тис. грн/рік
Загальний економічний ефект	-	-	$\approx 1,25-1,7$ млн грн/рік

Джерело: сформовано автором

Представлені показники демонструють, як реалізація системи протидії недобросовісній конкуренції може трансформувати поточний стан підприємства у кількісно вимірювані економічні результати. Кожен із напрямів містить як ризикову зону, так і економічно обґрунтований ефект, що проявляється у зменшенні втрат, підвищенні стабільності доходів та покращенні управлінської якості.

Розрахуємо терміну окупності:

$$\text{Payback} = \frac{1020}{1450} \approx 0,70 \text{ року}$$

Отже, система протидії повністю окупиться протягом першого року її функціонування.

Вихідне значення $ICS = 1,8 \rightarrow$ низький рівень, а після реалізації стратегії (2028 р.) очікується, що $ICS \approx 3,2 \rightarrow$ середньо-високий рівень безпеки. Це означає перехід від реактивної до проактивної моделі управління загрозами.

Крім прямого фінансового ефекту, ТОВ «БОМАР-УКРАЇНА» отримує:

- 1) підвищення довіри клієнтів і партнерів;
- 2) посилення позицій у перемовинах із постачальниками;
- 3) підвищення прозорості рішень і відповідальності персоналу;
- 4) покращення корпоративної культури безпеки;
- 5) підвищення ринкової стійкості до негативних впливів.

Таким чином, ефект розповсюджується на всі напрями діяльності.

Отже, представлений трирічний план реалізації стратегії включає поетапний перелік заходів, визначення відповідальних осіб та систему ключових показників результативності (KPI). Запровадження таких дій дає змогу поступово скоротити рівень критичних загроз, встановити належний контроль над доступом до конфіденційних даних, запобігти можливим шахрайським схемам з боку контрагентів і зміцнити правовий захист підприємства. Проведено економічне обґрунтування запропонованих заходів, результати якого засвідчили їх фінансову доцільність. Очікуваний економічний ефект становить 1,25-1,7 млн грн щорічно, строк окупності запропонованих інвестицій – до одного року, а індекс конкурентної безпеки зросте з 1,8 до 3,2, що свідчить про перехід до проактивної системи управління ризиками.

Впровадження стратегії сприятиме зміцненню конкурентної стійкості підприємства, стабільному поліпшенню фінансових результатів, створенню ефективної системи протидії недобросовісній конкуренції, зменшенню ризиків витоку інформації, втрати клієнтів чи репутаційних втрат, а також посиленню партнерської довіри та переговорних позицій на ринку.

Таким чином, запропоновані стратегічні підходи є комплексними, економічно виправданими та повністю відповідають сучасним вимогам конкурентного ринку. Їхня реалізація формує платформу для довгострокового розвитку ТОВ «БОМАР-УКРАЇНА» і підвищує рівень ефективності управління конкурентною безпекою підприємства.

ВИСНОВКИ

В результаті проведених досліджень можна зробити висновок, що недобросовісна конкуренція є складним і багатогранним явищем, яке порушує базові принципи чесного ринкового середовища та перешкоджає ефективному функціонуванню підприємств. Її поява зумовлена розвитком ринкових відносин, глобалізаційними процесами та прагненням окремих суб'єктів отримати переваги шляхом неправомірних дій, що суперечать законодавству й діловим звичаям. Сучасні форми недобросовісної конкуренції, зокрема дискредитація, неправомірне використання інтелектуальної власності, маніпулятивні методи впливу на споживачів і контрагентів, набувають дедалі більшої різноманітності та складності, що потребує посилення державного контролю й удосконалення механізмів правового захисту. Ефективна протидія таким проявам є необхідною умовою забезпечення економічної свободи, захисту ділової репутації підприємств і формування прозорого конкурентного середовища.

Узагальнено теоретичні підходи до формування стратегії захисту підприємства, що дозволяє зазначити, що ефективна стратегія базується на комплексному аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища, оцінці конкурентних переваг і ресурсного потенціалу, а також гнучкості управління в умовах динамічних ринкових змін. Вона передбачає визначення довгострокових цілей, формування системи взаємопов'язаних корпоративних, ділових, функціональних і операційних стратегій, реалізацію яких доповнюють адаптивність, інноваційність і принцип синергії. Важливою складовою є інтеграція механізмів економічної безпеки та передбачення можливих загроз, що забезпечує захист підприємства від недобросовісної конкуренції й сприяє його стійкому розвитку.

Досліджено, що механізми та інструменти протидії недобросовісній конкуренції охоплюють комплекс правових, організаційних та економічних заходів, спрямованих на забезпечення чесних умов ринкового змагання, захист прав підприємств і споживачів та формування прозорого конкурентного

середовища. Система протидії базується на діяльності Антимонопольного комітету України, судових органів і самих суб'єктів господарювання, які можуть застосовувати як юрисдикційні, так і неюрисдикційні форми захисту. Попри наявність ефективних інструментів впливу, законодавча база має прогалини, що ускладнює доказування та відкриває можливості для зловживань. Водночас зростання ролі судового захисту, розвиток практик самозахисту підприємств, посилення відповідальності за порушення й удосконалення підходів АМКУ сприяють підвищенню результативності боротьби з недобросовісними конкурентними практиками та створенню більш стабільного й добросовісного ринкового середовища.

ТОВ «БОМАР-УКРАЇНА» є правонаступником ТОВ «Солхма» та за останні роки демонструє активний розвиток, розширюючи матеріально-технічну базу, спектр діяльності й партнерських напрямів. Підприємство спеціалізується на реалізації й професійному застосуванні гідроізоляційних матеріалів PENETRON, а також співпрацює з брендом Midland Oil Ukraine у сфері мастильних матеріалів. Аналіз фінансово-економічних показників за 2022-2024 рр. свідчить про істотне зростання активів, власного капіталу та фінансової бази загалом, однак разом із позитивними тенденціями спостерігається збільшення кредиторської заборгованості та залежності від короткострокових зобов'язань, що потребує посилення контролю. У цілому діяльність підприємства характеризується стабільним функціонуванням, розширенням ринкових можливостей та поступовим зміцненням фінансової стійкості.

Функціонування ТОВ «БОМАР-УКРАЇНА» відбувається в умовах високої ринкової конкуренції, що посилюється як загальними економічними тенденціями, так і специфічними особливостями галузі. Окрім традиційних конкурентних викликів, підприємство стикається з ризиками та проявами недобросовісної конкуренції, які здатні істотно впливати на фінансові результати, ринкову позицію, ділову репутацію та довіру споживачів. З огляду на це виникає потреба у детальному аналізі зовнішніх і внутрішніх чинників, що формують загрози такого типу.

Фінансові результати підприємства, незважаючи на позитивну динаміку останніх років, залишаються чутливими до зовнішніх впливів, що також посилює загрозу реалізації недобросовісних дій конкурентів. Зокрема, залежність від коливань ринку, високої конкуренції в галузі та рівня операційних витрат формує додаткові виклики, які можуть використовуватися конкурентами для здійснення маніпулятивного тиску на підприємство. Таким чином, загрози недобросовісної конкуренції для ТОВ «БОМАР-УКРАЇНА» є багатовимірними та охоплюють як зовнішні, так і внутрішні фактори. Зовнішні ризики пов'язані з неправомірними діями конкурентів, інформаційними атаками, порушенням прав інтелектуальної власності та розголошенням конфіденційної інформації. Внутрішні загрози обумовлені можливими порушеннями з боку працівників, недосконалістю механізмів економічної безпеки та управлінських процесів.

Запропоновано стратегію протидії недобросовісній конкуренції для ТОВ «БОМАР-УКРАЇНА», яка є критично важливим кроком для зміцнення конкурентоспроможності та забезпечення довгострокової стійкості підприємства. Комплексність запропонованої моделі, яка поєднує правові, організаційні, інформаційні, репутаційні та маркетингові інструменти, дозволяє ефективно реагувати на загрози та попереджувати їх виникнення, переходячи від реактивного до проактивного управління ризиками. Удосконалена організаційна структура, система КРІ та стратегічні напрями розвитку створюють підґрунтя для підвищення рівня безпеки, мінімізації фінансових втрат, зміцнення взаємодії з контрагентами та покращення ринкової позиції. Реалізація стратегії забезпечить підприємству передбачуваність, контрольованість та захищеність бізнес-процесів, формуючи основу для сталого розвитку в умовах посилення конкурентного тиску та зростання ризиків недобросовісних практик.

Здійснено економічне обґрунтування запропонованих змін, яке показало, що впровадження системи конкурентного захисту є економічно доцільним: очікуваний економічний ефект становить 1,25-1,7 млн грн на рік; строк окупності інвестицій – до 1 року; індекс конкурентної безпеки зросте з 1,8 до

3,2, що засвідчує перехід до проактивної моделі управління загрозами. Реалізація розробленої стратегії забезпечить: підвищення конкурентної стійкості підприємства; стабільне зростання фінансових показників; формування ефективної системи протидії недобросовісній конкуренції; мінімізацію ризиків втрати клієнтів, витоку даних і дискредитації; посилення переговорної позиції та партнерської довіри на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антончук О. Стратегія захисту підприємства: формування та реалізація. *Збірник матеріалів за результатами XI науково-практичної конференції студентів та молодих вчених «Сталий розвиток України: проблеми і перспективи»* [Електронний ресурс]. Кам'янець-Подільський : Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, 2025. С. 54-56.
2. Козаченко Г. В., Адаменко Т. М. Економічна безпека підприємства: аналіз наявних визначень. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. Серія : Економічні науки. 2015. № 1(1). С. 69-79.
3. Економічна безпека суб'єктів підприємництва: підручник / З. С. Варналій, Т. Г. Васильців, О. І. Іляш та ін.; за ред. З. С. Варналія. Чернівці : Технодрук, 2020. 458 с.
4. Економічна безпека підприємства: [підручник] / [А. М. Дідик, О. Є. Кузьмін, О. Л. Ортинський, Г. В. Козаченко, Ю. С. Погорелов, О. В. Ілляшенко, та ін.]; за заг. ред. А. М. Дідика. Львів : НУ «Львівська політехніка», ТзОВ «Видавнича група «Бухгалтери України», 2019. 624 с.
5. Економічна безпека підприємств, організацій та установ : навч. посіб. / [В. Л. Ортинський, І. С. Керницький, З. Б. Живко та ін.]. Київ : Правова єдність, 2009. 544 с.
6. Козаченко Г. В., Погорелов Ю. С., Герасименко Л. В. Оцінювання економічної безпеки держави з використанням конструктивного підходу. *Бізнес Інформ*. 2020. №9. С. 44-55.
7. Журик Ю. Поняття та види недобросовісних дій у конкуренції. *Підприємство, господарство та право*. 2000. № 2. С. 11-16.
8. Бакалінська О. Захист від недобросовісної конкуренції: перспективи правового регулювання. *Зовнішня торгівля : економіка, фінанси, право*. 2016. № 1. С. 82-91.

9. Чаленко Н. В., Рябчун А. В. Недобросовісна конкуренція як загроза фінансово-економічній безпеці підприємства [Електронний ресурс]. *International scientific journal*. 2015. № 8. С. 151-155.

10. Павленко Н., Челомбітько Т., Черняєва О. Теорія та практика недобросовісної конкуренції в Україні. *Економічний аналіз*. 2021. Том 31. № 1. С. 25-36.

11. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту: пер. з англ. Академія народного господарства. М. : Діло, 2000. 704 с.

12. Ансофф І. Стратегічне управління. М. : Економіка, 1989. 519 с.

13. Бланк І. О., Ситник Г. В., Корольова-Казанська О. В., Ганечко І. Г. Фінансова стратегія підприємства : [монографія]; за заг. наук. ред. І. О. Бланк. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. 147 с.

14. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб.; за ред. В. О. Василенка. [2-ге вид., виправл. і доп.]. К. : Центр навчальної літератури, 2004. 400 с.

15. Віссема Х. Менеджмент в підрозділах фірми; пер. з англ. М. : ІНФРА-М, 1996. 302 с.

16. Геєць В. Формування профілю стратегічно важливих видів промислової діяльності в Україні (погляд на перспективу). *Економіка України*. 2023. 66(9 (742)). С. 3-29.

17. Друкер П., Макьярелло Ф., Джозеф А. Менеджмент : пер. з англ. М. : І. Д. Вільямс, 2010. 704 с.

18. Єрмошенко М. М. Фінансова безпека держави : національні інтереси, реальні загрози, стратегія забезпечення : монографія. Київ : КНТЕУ, 2001. 309 с.

19. Герасимчук В. Стратегічне управління підприємством : графічне моделювання : навч. посіб.; М-во освіти України. Київський нац. екон. ун-т. К. : КНЕУ, 2000. 360 с.

20. Кінг У., Кліланд Д. Стратегічне планування і господарська політика; заг. ред. Г. Б. Кочеткова. М. 1982. 399 с.

21. Котлер Ф. Основи маркетингу; пер. з англ. К. : Вільямс, 2001. 944 с.

22. Мазаракі А., Мельник Т. Стратегія неоіндустріального імпортозаміщення в Україні [Електронний ресурс]. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2021. № 5. С. 4-33.

23. Мінцберг Г., Альстренд Б., Лемпел Д. Школи стратегії : стратегічне сафарі : екскурсія по дебрям стратегії менеджменту; пер. з англ. Д. Раєвска, Л. Дарук. П. 2002. 300 с.

24. Наливайко А. Теорія стратегій підприємства. Сучасний стан та перспективи розвитку : моногр. К. : КНЕУ, 2001. 227 с.

25. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством : філософія, політика, ефективність : монографія. К. : КНЕУ, 2002. 302 с.

26. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції; пер. з англ. К. : Основи, 1997. 390 с.

27. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підр. К. : Вид-во КНЕУ, 2004. 699 с.

28. Шегда А. В. Менеджмент : навч. посібн. [текст]. К. : Т-во «Знання», КОО, 2002. 583 с.

29. Тарнавська Н. П. Нові погляди на сутність конкурентоспроможності підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2010. № 12. С. 57-66.

30. Богацька Н. М., Христич С. Г. Оцінка конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс]. *Молодий вчений*. 2019. № 11(2). С. 455-458. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2019_11\(2\)_36](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2019_11(2)_36) (дата звернення : 07.06.2025).

31. Слободчикова Ю. В. Форми недобросовісної конкуренції і методи її регулювання [Текст]. *Економіка та держава*. 2010. №2. С. 92-94.

32. Руденко Т. В. Захист інтересів споживачів від проявів недобросовісної конкуренції. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2011. №2. С. 62-67.

33. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» від 07.06.1996 № 236/96-ВР. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення : 08.06.2025).

34. Паризька конвенція про охорону промислової власності від 20.03.1883 р. : набула чинності для України 25.12.1991 р. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_123#Text (дата звернення : 11.06.2025).

35. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. *Відомості Верховної Ради України* (ВВР). 2003. № 18. № 19-20. 144 с.

36. Закон України «Про охорону прав на промислові зразки» від 23.12.93 р. № 3770-XII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3688-12#Text> (дата звернення : 09.06.2025).

37. Закон України «Про рекламу» від 03.07.96 р. № 271/96-ВР. № 3770-XII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення : 21.06.2025).

38. Цивільний кодекс України від 19.06.2003 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15/sp:head#Text> (дата звернення : 22.06.2025).

39. Саніахметова Н. А. Правовий захист конкуренції в підприємстві України. О. : Бахва, 1998. 184 с.

40. Кулішенко В. С. Недобросовісна конкуренція як зловживання правом на конкуренцію. *Актуальні проблеми держави і права*. 2004. № 22. С. 650-555.

41. Горелов Д. О., Большенко С. Ф. Стратегія підприємства. Харків, 2020. 133 с.

42. Види стратегій розвитку для малих підприємств. URL : <https://www.cssd.org.ua/post/vidi-strategiy-rozvitku-dlya-malih-pidpriyemstv> (дата звернення : 19.10.2025).

43. Пономаренко В. С., Пушкар О. І., Тридід О. М. Стратегічне управління розвитком підприємства: навч. посібник. Харків, 2022. 640 с.

44. Шарапа В. Г. Формування стратегій: теоретично-практичні аспекти. *Економіка та суспільство*. Вип. 56/2023. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-162> (дата звернення : 11.10.2025).

45. Хайман Д. Н. Сучасна мікроекономіка : аналіз та застосування. *Фінанси та статистика*. 1992. 362 с.

46. Захаров О. І. Стратегія економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. Серія економічна. 2012. № 2. С. 272-282.

47. Ситайло У. В. Оцінювання результативності стратегії економічної безпеки енергоринку України в умовах євроінтеграції: дис. доктора філософії : 051 / Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського». Київ. 2020. 230 с.

48. Нефедова О. Г. Механізм вибору конкурентної стратегії підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2008. №2. С. 117-120.

49. Тимощук О. С. Забезпечення стратегії захисту підприємства від недружніх поглинань : теоретичні аспекти. *Збірник п'ятнадцятої Всеукраїнської наукової Інтернет-конференції кафедри економічної кібернетики та інформатики Тернопільського національного економічного університету від 29-30 жовтня 2012 р.* 43 с.

50. Зайцева І. Ю. Організаційно-економічний механізм забезпечення захисту підприємства від недружнього поглинання. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 34. С. 278-282.

51. Кушнір О. К., Кріль О. В. Дослідження конкурентного середовища операторів поштового зв'язку. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 32. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-38> (дата звернення : 15.10.2025).

52. Пирог О. В., Дорошкевич К. О., Кіт А. М. Стратегія і тактика економічного захисту підприємств в умовах військових збурень. *Економічний простір*. 2024. № 193. URL : <https://doi.org/10.30838/EP.193.149-156> (дата звернення : 18.10.2025).

53. ISO 31000:2018 «Менеджмент ризиків. Принципи й керівні вказівки». URL : <https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en> (дата звернення : 20.10.2025).

54. Роїк О. М., Азарова А. О., Небава М. І. Р. Основи стратегічного менеджменту. Вінниця : ВНТУ, 2007. 213 с.

55. Адаптивне управління підприємствами в умовах неотехнологічного відтворення : монографія; за ред. Ареф'євої О.В. К. : ФОП Маслаков, 2020. 260 с.

56. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2001 р. № 2210-III. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text> (дата звернення : 19.06.2025).

57. Закон України «Про Антимонопольний комітет України» від 26.11.1993 р. № 3659-XII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3659-12#Text> (дата звернення : 17.06.2025).

58. Закон України «Про природні монополії» від 20.04.2000 р. № 1682-III. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1682-14#Text> (дата звернення : 20.06.2025).

59. Закон України «Про публічні закупівлі» від 25.12.2015 р. № 922-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text> (дата звернення : 21.06.2025).

60. Розпорядження «Про затвердження Порядку розгляду Антимонопольним комітетом України та його територіальними відділеннями заяв і справ про порушення законодавства про захист економічної конкуренції» від 19.04.1994 р. № 5. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0090-94#Text> (дата звернення : 22.06.2025).

61. Сайт Золоті сторінки. URL : <https://goldenpages.rv.ua/realukraine> (дата звернення : 22.03.2025).

62. Сайт ТМ Midland URL : <https://midland.ua/> (дата звернення : 24.03.2025).