

УДК 338.43

**Іськів Михайло Зіновійович**  
(аспірант ПВНЗ «Європейський університет»)  
ORCID ID 0009-0002-6084-6852

**Іськів Олексій Євгенович**  
(аспірант ПВНЗ «Європейський університет»)  
ORCID ID 0009-0007-5411-909X

## ПОНЯТТЯ «РЕСУРСИ» ТА «РЕСУРСНИЙ ПОТЕНЦІАЛ» У КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

**Анотація.** У статті розглядається поняття «ресурси» та «ресурсний потенціал» як ключові категорії стратегічного управління сучасним підприємством. Проаналізовано теоретичні підходи до визначення ресурсів, їх класифікації та ролі у формуванні ресурсного потенціалу. Досліджено взаємозв'язок між ресурсами та ресурсним потенціалом, а також їх значення для забезпечення конкурентних переваг і довгострокового розвитку підприємства. Автор пропонує концептуальну модель, яка краще розуміє сутність цих понять і підвищує ефективність їх використання у стратегічному плануванні.

**Ключові слова:** ресурси підприємства, ресурсний потенціал, стратегічне управління, конкурентні переваги, стратегічне планування.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах конкуренції та швидких змін у зовнішньому середовищі підприємства досягаються із заборгованістю не тільки ефективно використовувати наявні ресурси, але й формувати ресурсний потенціал, здатний забезпечити їх довгострокову конкурентоспроможність. Проблема виникає у єдиному розумінні цих категорій, що ускладнює їх використання в стратегічному управлінні. Стає питання: як правильно визначати і класифікувати ресурси, як формувати ресурсний потенціал, і як використовувати ці фактори в процесі прийняття стратегічних рішень.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Тема ресурсів і ресурсного потенціалу активно обговорюється в науковій літературі. Роботи І. Ансоффа [3], Дж. Барні [1], П. Друкера [2] та інших дослідників сформували базу для сучасних теоретичних уявлень. Сьогодні велика увага приділяється ресурсному підходу, що дозволяє розглядати ресурси як джерело стійких конкурентних переваг. Разом із тим, сучасна наукова думка зосереджена на поглибленому аналізі ресурсного потенціалу, зокрема його структури, оцінки та ролі в адаптації підприємства до динамічного ринкового середовища. Проте залишаються невирішеними питання щодо інтеграції теоретичних моделей у практичне стратегічне управління, а також застосування інноваційних методик оцінки ресурсного потенціалу.

**Мета статті.** Метою статті є узагальнення існуючих наукових підходів до визначення понять «ресурси» та «ресурсний потенціал», а також розробка концептуальної моделі, яка показує їх роль у стратегічному управлінні сучасним підприємством. Автор прагне встановити, як ці категорії можуть бути використані для підвищення ефективності стратегічного планування, забезпечення конкурентних переваг і досягнення довгострокового успіху.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасний ринок із високим рівнем конкуренції, постійна еволюція вимог до технологій споживачів і динамічний розвиток

залишають перед підприємствами завдання максимально ефективно використовувати свої ресурси. Тільки завдяки ефективному управлінню людськими, фінансовими, матеріальними та інтелектуальними ресурсами можна забезпечити довготривалу стійкість і конкурентоспроможність. З економічної точки зору ресурси являють собою сукупність матеріальних і нематеріальних елементів, які забезпечують функціонування виробничого процесу. Їх відмінною рисою є здатність до відтворення як у формі споживчої вартості, так і вартість як такої. Зважаючи на динамічний характер економічного середовища, підприємства постійно стикаються із залученням нових типів ресурсів для забезпечення стабільного розвитку [4].

Сучасна ресурсна теорія акцентує увагу на кількох ключових аспектах. Уперше стратегічний успіх підприємства виявляється у створенні та підтриманні стійких конкурентних переваг. По-друге, головним джерелом таких переваг є стратегічні ресурси— рідкісні, цінні й важковідтворювані ресурси, які дозволяють підприємству реалізовувати конкурентні стратегії. По-третє, результативне використання цих ресурсів унікальними можливостями його підприємства, зокрема внутрішніми здібностями й компетенціями. Таким чином, сучасні економічні підходи до аналізу ресурсів підприємства спрямовані на з'ясування, як рідкісні й важкодоступні ресурси в сукупності з цими організаційними здібностями забезпечують довготривалі конкурентні переваги [6]. Розвиток ресурсної теорії демонструє, що поняття «можливості» та «здатності» поступово відокремлюються від більшого терміну «ресурси». Водночас підходи до стратегічного управління наголошують на ключовій ролі саме стратегічних ресурсів у формуванні конкурентних переваг підприємства. У сучасній науковій літературі термін «потенціал» використовується як узагальнююче поняття, що включає як можливості, так і можливості організації. відповідно до тлумачних словників, можливість— це сприятлива умова або потреба, яка дозволяє здійснити певну дію, тоді як здібність вирішитися як вроджене вміння або набута здатність виконувати певні завдання. Щодо об'єднання двох цих аспектів — можливостей і здібностей — у визначеному потенціалі підприємства між науками існує консенсус. Водночас інші аспекти цього поняття залишаються предметом дискусій. оцінити на це, сучасні підходи до визначення потенціалу підприємства часто мають подібний зміст, фокусуючись на його ролі як інтегрального показника, що відображає здатність організації адаптуватися до змін і використовувати наявні ресурси для досягнення стратегічних цілей [8].

В економічній науці й господарській практиці виробилися досить чіткі виявлення про складові ресурсної бази підприємств. Одночасно існує значна кількість наукових праць, присвячених питанням оцінки ресурсного потенціалу, визначенню його складників і дослідженню ефективності їх використання. Проте показує єдину загальноприйнятну методіку оцінювання ресурсного потенціалу розвитку низки труднощів, що потребує подальших наукових пошуків і вдосконалення підходів. Потенціал підприємства розглядається як інтегральна категорія, що об'єднує сукупність наявних та досягнутих можливостей організації. З одного боку, він включає чинники, які характеризують потужність підприємства—запаси, ресурси, вартість, резерви та інші склади, які можуть бути залучені до господарської діяльності. З іншого боку, він показує якість і кількість цих ресурсів, рівень кваліфікації персоналу, а також інноваційні, інформаційні та фінансові можливості, які дозволяють підприємству адаптуватися до змін ринкового середовища та реалізовувати свої стратегічні цілі [6]. Напрями ототожнення потенціалу підприємства представлені на рисунку 1.

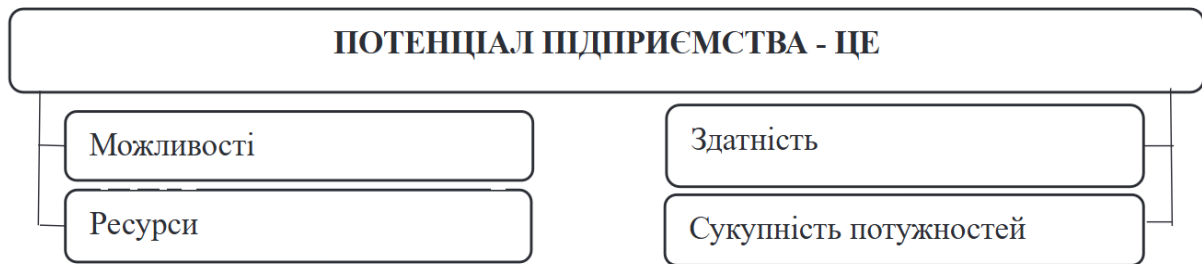


Рис. 1. Напрями ототожнення потенціалу підприємства

Джерело: розроблено автором на основі джерел [6; 8]

Поняття "потенціал" етимологічно має значення засобів, запасів або ресурсів, які доступні в конкретний момент і можуть бути використані для досягнення поставлених цілей або виконання певного плану. У загальному сенсі потенціал збільшується як сукупність можливостей, що характеризуються накопиченням ресурсів та їх здатністю до подальшого використання. Ключова властивість потенціалу виникає у його здатності до відтворення, тобто можливості знову і знову. Поняття «ресурсний потенціал підприємства» базується на ширших категоріях «ресурси», які розглядаються як запаси чи джерела, необхідні для функціонування. Основними ресурсами підприємства є матеріальні активи, фінансові засоби, запаси сировини й матеріалів, а також трудові ресурси. Проте поняття «ресурсний потенціал» виходить за межі простої сукупності ресурсів. Відмінність між термінами «ресурси» і «ресурсний потенціал» створена в тому, що ресурси незалежні від економічних суб'єктів, тоді як його ресурсний потенціал невіддільний від самого підприємства і працівників. Крім того, ресурсний потенціал не лише матеріальні чи фінансові компоненти, а й здатність підприємства та його персоналу ефективно використовувати ці ресурси для досягнення стратегічних цілей. Формування потенціалу підприємства — це процес, у який впроваджуються заходи для розширення ринкових можливостей компанії. Це досягається шляхом змін у характеристиках і властивостях ресурсів, що дозволяє підприємству наблизитися до необхідного рівня відповідності визначеним стратегічним цілям. У цьому контексті ресурсний потенціал підприємства включає в себе різноманітні активи: матеріальні, фінансові, трудові та інші види ресурсів. В основі ресурсного потенціалу лежить загальне поняття "ресурси", що трактується як запаси, джерела або основа для подальшої діяльності. Це майно, грошові кошти, матеріали, сировина та праця, які формують базу для досягнення підприємством своїх стратегічних і тактичних завдань [10].

Різні дослідники розробляють ресурсний потенціал підприємства як складну сукупність елементів, які умовно поділяються на об'єктні та суб'єктні складові. Об'єктні складові пов'язані з матеріально-речовими ресурсами підприємства—це виробничий, інноваційний, фінансовий, інформаційний, інфраструктурний і кадровий потенціал. Водночас суб'єктні складові представляють собою нематеріальні фактори, такі як науково-технічний, управлінський, організаційний, маркетинговий, кадровий та логістичний потенціал. Якщо об'єктні складові формують ресурсну базу підприємства, то суб'єктні чинники забезпечують раціональне використання цієї бази, створюючи основу для її ефективного функціонування [9]. На думку дослідників, ресурсний потенціал є ключовим елементом виробничих відносин, що з метою досягнення проможності підприємства створювати матеріальні блага, забезпечити виконання та досягнення місії створення поставлених цілей. Формування цього потенціалу передбачає утворення ресурсів із стратегічними планами організації, що потребує адаптації діяльності підрозділів до загальної стратегії підприємства. Тобто ресурсний потенціал не обмежується

наявними запасами, а також включає можливість їх мобілізації та ефективного застосування в межах стратегічних ініціатив. У цьому сенсі він не тільки визначає рівень конкурентоспроможності підприємства, але й виступає основою для стратегічного планування та реалізації довгострокових цілей [10].

Встановлено, що ресурсний потенціал досягає своїх стратегічних цілей шляхом оптимального залучення та використання різних видів ресурсів: фінансових, матеріальних, людських та інтелектуальних. Ефективне управління цими ресурсами, зокрема в рамках стратегічного менеджменту, стає вирішальним фактором для підтримки стійкості та конкурентних переваг. У цьому контексті ресурсний потенціал виступає як система взаємопов'язаних компонентів, які забезпечують функціонування підприємства, його розвиток та адаптацію до змін ринкового середовища. Таким чином, стратегічне управління ресурсами підвищує ефективність діяльності підприємства, зміцнює його ринкові позиції та забезпечує тривалий успіх [7]. Отже, формування ресурсного потенціалу підприємства – це процес створення нового потенціалу або вдосконалення існуючого так, щоб сукупна взаємодія його окремих функціональних елементів створювала синергетичний ефект та забезпечувала максимальне виконання цільової функції розвитку виробничого підприємства як цілісного об'єкта в умовах обмежень зовнішнього середовища (ринку, діючого законодавства, інфраструктури тощо). Таке визначення також потребує виконання певних умов: 1) ресурсний потенціал має відповідати потребам ринку за якісними та кількісними характеристиками; 2) структурні елементи ресурсного потенціалу мають бути збалансовані так, щоб, з одного боку, не обмежувати рівень використання усіх інших елементів, а з іншого – не перевищувати необхідний для цього рівень, оскільки надлишок використовуватися не буде; 3) кожен структурний елемент має певний вектор розвитку в межах нарощування існуючого потенціалу підприємства [5]. Обмеження, які з'являються під час формування ресурсного потенціалу і наслідки їх впливу на підприємство представлені нами у таблиці 1.

**Таблиця 1. Обмеження, які з'являються під час формування ресурсного потенціалу і впливають на рівень його використання**

<b>Обмежуючий компонент</b>	<b>Наслідки впливу визначеного компонента</b>
Місце розташування підприємства	Можливі обмеження в розвитку через несприятливі транспортні, транзитні, митні, комунікаційні умови.
Розвиток науково-технічного прогресу	Втрата інноваційності, прогресивних технологій та нової техніки, скорочення номенклатури продукції, клієнтів.
Освітня компонента населення	Обмеження в забезпеченні кадрового складника ресурсного потенціалу, некомпетентність у вирішенні системних питань управління підприємством.
Орієнтація на певні ринки	Звуження збутової діяльності, обмеження формування виробничої програми через певні стандарти, обмеження партнерських програм.
Рівень технічної обізнаності населення	Імовірне обмеження вибору прогресивних технологій під час формування виробничої системи.
Державна політика у визначеному виробничому сегменті	Можливі обмеження в фінансуванні програм розвитку, ускладнення в реформуванні застарілих виробничих систем, правові перепони.

*Джерело: розроблено автором на основі джерел [5; 7]*

В ухваленні процесу управлінських рішень щодо формування ресурсного потенціалу підприємств необхідно забезпечити низку ключових аспектів, зокрема етапи життєвого циклу підприємства. Залежно від стадії розвитку дозволяють коригуючі заходи, які стосуються структури ресурсного потенціалу. Такий підхід дозволяє адаптувати модель формування ресурсного потенціалу до конкретних умов діяльності підприємства, визначати цілі, обсяги

робіт, уточнювати етапи реалізації запланованих заходів і підвищувати ефективність управління ресурсами [7].

Формування ресурсного потенціалу виробничого підприємства обґрунтовується на кількох принципах [9]:

- структура ресурсного потенціалу повинна відповідати характеру та виду діяльності підприємства;
- при формуванні потенціалу необхідно виконати стан і динаміку його структурних елементів;
- чітко розмежовувати управлінські алгоритми, що використовують для створення потенціалу на нових підприємствах, і алгоритми, які застосовуються для модернізації наявного;
- коригування структури потенціалу можливо лише через зміни в існуючих елементах або додавання нових компонентів;
- пропорції внутрішньої структури потенціалу мають забезпечити конкурентоспроможний розвиток підприємства;
- обов'язково потрібно отримати стратегічні обмеження, які починають напрямки розвитку підприємства;
- управління структурними компонентами має здійснюватися як окрема функція.

Формування ресурсного потенціалу шляхом пов'язання з конкурентоспроможністю підприємства, забезпеченням його життєздатності в умовах постійно змінного ринкового середовища. Рациональне використання ресурсів, можливості їх розвитку й оптимального залучення у виробничий процес дозволять підвищити завантаження потужностей, зменшити витрати та підвищити якість продукції. У цьому контексті ефективне управління ресурсним потенціалом має базуватися на загальноприйнятих принципах стратегічного управління, які спрямовані на досягнення довгострокових цілей підприємства [2]. Зміцнення структурних елементів ресурсного потенціалу можна досягти шляхом упровадження нових енерго-, трудо- та матеріалозберігаючих технологій, які підвищують ефективність використання наявних ресурсів. Важливо проектувати екологічно чисті технологічні процеси, які можуть переробляти відходи виробництва і створювати нові матеріали. Не менш значущими є заходи з постійного підвищення кваліфікації персоналу, запровадження системи навчання, перепідготовки, атестації та оцінки управлінського фонду, а також планування кар'єри керівників. незалежно від того, соціальна політика підприємства потребує підвищення регулярного перегляду із залученням задоволеності персоналу, що, у свою чергу, позитивно впливає на ефективність використання ресурсів і загальну конкурентоспроможність організації [1].

**Висновки.** Отже, процес формування ресурсного потенціалу підприємства не обмежується простою консолідацією наявних ресурсів. Він охоплює управлінські підходи, які можуть не тільки об'єднати ресурси в цілесну систему, але й забезпечити їх ефективну взаємодію, створюючи синергетичний ефект. Такий підхід сприяє досягненню конкурентоспроможного стратегічного розвитку, підсилюючи можливості підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Стратегічний підхід до управління ресурсами передбачає не тільки використання вже наявних можливостей, але й виявлення збережених резервів. Оптимізація структурних компонентів ресурсного потенціалу та обґрунтування економічної доцільності їх залучення дозволяє підприємству ефективніше реалізовувати стратегічні плани.

Подальші дослідження можуть зосередитися на розроблених методиках оцінки ресурсного потенціалу, які базуються на прикладних індексному аналізі. Це надасть можливість не лише відстежувати динаміку змін потенціалу, але й співвідносити внутрішні можливості підприємства з умовами зовнішнього середовища. Такі методичні підходи стануть основою

для розробки довгострокових стратегій розвитку підприємств, орієнтованих як на внутрішні, так і на зовнішні позитивні.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Helfat, C. E., Kaul, A., Ketchen Jr, D. J., Barney, J. B., Chatain, O., & Singh, H. (2023). Renewing the resource-based view: New contexts, new concepts, and new methods. *Strategic Management Journal*, 44(6), 1357-1390. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.3500>
2. Jaworski, B., & Cheung, V. (2023). Drucker Management Philosophy and Ten Principles. In *Creating the Organization of the Future: Building on Drucker and Confucius Foundations* (pp. 101-122). Emerald Publishing Limited. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/978-1-83753-216-220231009/full/html>
3. Puyt, R. W., Antoniou, P. H., & Caputo, A. (2024). The Ansoff archive: Revisiting Ansoff's legacy and the holistic approach to strategic management. *Strategic Change*, 33(6), 513-518.
4. Березін О. В. Завдання та механізм оптимізації структури потенціалу підприємства. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економіка. Частина II : зб. наук. пр. 2018. № 4 (40). С. 20-28.
5. Гаврильченко, О. В. (2023). Інноваційний потенціал економічного розвитку підприємств. Підприємництво та інновації, (29), 60-66. URL: <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/611>
6. Гаврильченко, О. В. (2025, January). РЕСУРСНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЯК ОСНОВА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ. In *The 1st International scientific and practical conference "Technologies for improving old methods, theories and hypotheses"*(January 07–10, 2025) Sofia, Bulgaria. International Science Group. 2025. 405 p. (p. 217). URL: <https://cutt.ly/MrrmKjoY>
7. Желуденко, К. В. (2024). ЕВОЛЮЦІЯ ПІДХОДІВ ДО ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка, (19), 48-54.
8. Кокоцька, Л. (2022). Теоретичні аспекти формування потенціалу фірми. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/48014/1/%D0%9A%D0%BE%D0%BA%D0%BE%D1%86%D1%8C%D0%BA%D0%B0%20%D0%9B%D1%96%D0%B0%D0%BD%D0%B0.pdf>
9. Костенюк Ю. Б. Моделювання потенціалу підприємства для розробки стратегій управління. Статистика України. 2019. № 4. С. 21-27.
10. Кошова В. Ю., Богацька Н. М. Основні напрямки підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства. Економічні студії. 2017. № 5 (18). С. 56-60.

## REFERENCES

1. Helfat, C. E., Kaul, A., Ketchen Jr, D. J., Barney, J. B., Chatain, O., & Singh, H. (2023). Renewing the resource-based view: New contexts, new concepts, and new methods. *Strategic Management Journal*, 44(6), 1357-1390. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.3500>
2. Jaworski, B., & Cheung, V. (2023). Drucker Management Philosophy and Ten Principles. In *Creating the Organization of the Future: Building on Drucker and Confucius Foundations* (pp. 101-122). Emerald Publishing Limited. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/978-1-83753-216-220231009/full/html>
3. Puyt, R. W., Antoniou, P. H., & Caputo, A. (2024). The Ansoff archive: Revisiting Ansoff's legacy and the holistic approach to strategic management. *Strategic Change*, 33(6), 513-518.
4. Berezin O. V. Zavadannia ta mekhanizm optymizatsii struktury potentsialu pidprijemstva. Visnyk Natsionalnoho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannia. Ekonomika. Chastyna II : zb. nauk. pr. 2018. № 4 (40). S. 20-28.
5. Havrylchenko, O. V. (2023). Innovatsiynyi potentsial ekonomichnoho rozvytku pidprijemstv. Pidprijemnytstvo ta innovatsii, (29), 60-66. URL: <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/611>
6. Havrylchenko, O. V. (2025, January). RESURSNYI POTENTsIAL YaK OSNOVA KONKURENTOSPROMOZhNOSTI PIDPRYIEMSTV V UMOVAKh INNOVATsIINOI EKONOMIKY. In *The 1st International scientific and practical conference "Technologies for improving old methods, theories and hypotheses"*(January 07–10, 2025) Sofia, Bulgaria. International Science Group. 2025. 405 p. (p. 217). URL: <https://cutt.ly/MrrmKjoY>
7. Zheludenko, K. V. (2024). EVOLIUtsIa PIDKHODIV DO VYZNACHENNIa SUTNOSTI STRATEHII PIDPRYIEMSTV. Tavriiskiyi naukovyi visnyk. Serii: Ekonomika, (19), 48-54.

8. Kokotska, L. (2022). Teoretychni aspekty formuvannia potentsialu firmy. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/48014/1/%D0%9A%D0%BE%D0%BA%D0%BE%D1%86%D1%8C%D0%BA%D0%B0%20%D0%9B%D1%96%D0%B0%D0%BD%D0%B0.pdf>

9. Kosteniuk Yu. B. Modeliuvannia potentsialu pidpriemstva dlia rozrobky stratehii upravlinnia. Statystyka Ukrainy. 2019. № 4. S. 21-27.

10. Koshova V. Yu., Bohatska N. M. Osnovni napriamky pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia resursnym potentsialom pidpriemstva. Ekonomichni studii. 2017. № 5 (18). S. 56-60.

*Iskiv Mykhailo Zinoviyovych*  
(Postgraduate student of PVNZ "European University")

*Iskiv Oleksiy Evgeniovych*  
(Postgraduate student of PVNZ "European University")

#### TITLE OF THE ARTICLE

**Abstract.** *The article considers the concepts of "resources" and "resource potential" as key categories of strategic management of a modern enterprise. Theoretical approaches to the definition of resources, their classification and role in the formation of resource potential are analyzed. The relationship between resources and resource potential is studied, as well as their importance for ensuring competitive advantages and long-term development of the enterprise. The author offers a conceptual model that better understands the essence of these concepts and increases the effectiveness of their use in strategic planning.*

**Keywords:** *enterprise resources, resource potential, strategic management, competitive advantages, strategic planning.*