

УДК 658.5:658.1:339.137.2

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.212.40-47>**Орлова Н.В.**

кандидат економічних наук

Одеський національний університет ім. І.І. Мечникова

Orlova Nataliia

PhD in Economic Sc.

Odesa I.I. Mechnykov National University, Ukraine

<https://orcid.org/0000-0002-3018-8687>

КОМПЛЕКСНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

У статті досліджено теоретичні та методичні засади комплексного економічного аналізу ресурсного потенціалу підприємства як ключового чинника забезпечення його конкурентоспроможності. Уточнено сутність категорії «ресурсний потенціал» з позицій ресурсної теорії фірми та концепції динамічних можливостей. Обґрунтовано необхідність системного підходу до аналізу ресурсів із урахуванням їх взаємодії та трансформації у конкурентні переваги.

Розроблено концептуальну модель трансформації ресурсів у конкурентні переваги, яка базується на поєднанні VRIN-критеріїв оцінювання ресурсів, організаційних і динамічних можливостей підприємства. Визначено логічний причинно-наслідковий зв'язок між ресурсним потенціалом і конкурентоспроможністю через механізм формування конкурентних переваг.

Практичну апробацію запропонованого підходу здійснено на прикладі діяльності українських компаній, що дозволило продемонструвати роль ефективної інтеграції ресурсів, організаційних здібностей та інноваційних рішень у забезпеченні стійких конкурентних позицій в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Ключові слова: ресурсний потенціал, конкурентоспроможність, динамічні можливості, VRIN-модель, конкурентні переваги, економічний аналіз.

COMPREHENSIVE ECONOMIC ANALYSIS OF THE RESOURCE POTENTIAL OF AN ENTERPRISE AS A TOOL FOR INCREASING ITS COMPETITIVENESS

The article explores the theoretical and methodological foundations of a comprehensive economic analysis of the resource potential of an enterprise as an important tool for increasing its competitiveness in an unstable and dynamic external environment. The relevance of the study is due to the growing complexity of economic processes, rapid technological changes, the intensification of global and local competition, as well as the need for effective and rational use of available resources, especially in the context of post-war economic recovery, structural transformations of the economy and gradual integration into international economic space and markets.

The essence of the category "resource potential" is clarified from the perspective of a resource-based view of the firm, where resources are considered not only as a set of tangible and intangible assets, but also as a system of capabilities, accumulated knowledge, competencies, managerial skills and organizational characteristics that ensure the implementation of effective competitive strategies. The study emphasizes the distinction between resources as a relatively static category and resource potential as a dynamic, integrative characteristic that reflects the ability of an enterprise to transform, combine and effectively use available and attracted resources for sustainable development and long-term growth.

Particular attention is paid to the role of intangible components, such as intellectual capital, innovation potential, organizational culture and managerial flexibility, which significantly enhance the overall effectiveness of resource utilization. It is substantiated that in modern conditions these components often become decisive factors of competitiveness.

The article substantiates the need for a systematic and integrated approach to the analysis of resource potential, which involves not only assessing individual components of resources, but also studying their interaction, complementarity, synergy effects and transformation through organizational routines and dynamic capabilities. Special attention is paid to the application of the VRIN framework, which allows identifying strategically significant resources

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Орлова Н.В., 2026

characterized by value, rarity, inimitability and non-substitutability, and therefore capable of generating sustainable competitive advantages for the enterprise in the long run.

A conceptual model of resource transformation into competitive advantages has been developed, reflecting the sequence from resources and organizational capabilities to dynamic capabilities, key competencies, competitive advantages and, ultimately, competitiveness. The proposed model takes into account the influence of.

Keywords: resource potential, competitiveness, resource-based view, dynamic capabilities, competitive advantage, VRIN framework, economic analysis.

JEL classification: D24, L25, M21.

Постановка проблеми. Проблеми раціонального формування та ефективного використання ресурсного потенціалу підприємств в українській економіці мають першочергове значення. Сьогодні це пов'язано з нестабільністю зовнішнього середовища через порушення системи економічних зв'язків та глибокі трансформації, викликані війною. В період післявоєнної розбудови актуальність цього питання буде посилюватись внаслідок загострення конкурентної боротьби, яке відбуватиметься не тільки між вітчизняними підприємствами, але і з боку іноземних виробників особливо після набуття членства в Європейському Союзі.

На даному етапі найбільш поширеною системою як теоретичного аналізу виробничого потенціалу підприємств, так і реальної практики прийняття управлінських рішень, є недостатня узгодженість між окремими складовими ресурсів, орієнтація на показники використання і напрями підвищення ефективності окремих елементів ресурсного потенціалу, що призводить до низького рівня їх віддачі, зниження фінансових результатів і, як наслідок, втрати конкурентних позицій. Ці моменти зумовлюють потребу в удосконаленні методичного інструментарію економічного аналізу. Тобто, необхідно зосереджувати увагу не тільки на оцінюванні та аналізі окремих видів ресурсів, але і на їхній системній взаємодії. Саме це і є основою комплексного аналітичного підходу.

Аналіз досліджень та публікацій. Запропонований алгоритм відображає логіку переходу від ідентифікації ресурсної бази до формування конкурентних переваг і оцінки конкурентоспроможності підприємства. Розробка комплексного підходу аналізу ресурсного потенціалу фірми передбачає в якості методологічної основи використання таких концепцій стратегічного менеджменту, як ресурсна теорія фірми (Дж. Барні), пов'язана з нею теорія створення конкурентних переваг (М. Портер), а також запропонований Р. Капланом та Д. Нортонем підхід до стратегічного вимірювання результативності на основі балансу між фінансовими та нефінансовими показниками. Саме ресурсний підхід дозволяє аналізувати ресурсний потенціал як основу стійких конкурентних переваг.

В українській науковій літературі до даної проблематики дослідники звертаються в контексті аналізу співвідношення категорій «ресурси» та «ресурсний потенціал» [3, 4], напрямів підвищення ефективності діяльності підприємств та їх сталого розвитку [1, 2, 6], зміцнення конкурентних позицій фірми [5].

Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених дослідженню ресурсного потенціалу підприємства та його ролі у забезпеченні

конкурентоспроможності, низка важливих аспектів цієї проблеми залишається недостатньо розробленою.

✓ По-перше, у більшості досліджень ресурсний потенціал розглядається переважно як сукупність окремих видів ресурсів без врахування їх взаємодії, взаємозалежності та виникнення синергетичного ефекту. Як наслідок, існуючі підходи до економічного аналізу ресурсів підприємства здебільшого орієнтовані на оцінювання ефективності використання окремих елементів ресурсної бази, тоді як питання їх трансформації у конкурентні переваги через механізм організаційних та динамічних можливостей залишаються недостатньо розкритими.

✓ По-друге, потребує подальшого розвитку методичний інструментарій комплексного економічного аналізу ресурсного потенціалу, зокрема в частині інтеграції стратегічних підходів (ресурсної теорії фірми, концепції динамічних можливостей, VRIN-аналізу) у єдину цілісну систему.

✓ По-третє, недостатньо розробленими залишаються питання побудови концептуальних моделей, які б відображали причинно-наслідковий зв'язок між ресурсним потенціалом підприємства та його конкурентоспроможністю з урахуванням впливу зовнішнього середовища.

Зазначені невіршені аспекти зумовлюють необхідність подальшого розвитку засад комплексного економічного аналізу ресурсного потенціалу підприємства та обґрунтування його ролі у формуванні конкурентних переваг і забезпеченні конкурентоспроможності.

Метою статті є розроблення комплексного підходу до економічного аналізу ресурсного потенціалу підприємства та обґрунтування його впливу на конкурентоспроможність.

Для досягнення даної мети поставлено такі завдання: уточнити економічну сутність категорії «ресурсний потенціал підприємства» з урахуванням положень ресурсної теорії фірми та концепції динамічних можливостей; дослідити взаємозв'язок між ресурсами, організаційними здібностями, динамічними можливостями та конкурентними перевагами підприємства; систематизувати критерії оцінювання стратегічних ресурсів на основі VRIN-підходу; розробити алгоритм комплексного економічного аналізу ресурсного потенціалу підприємства; обґрунтувати концептуальну модель трансформації ресурсів у конкурентні переваги; визначити вплив ресурсного потенціалу на формування конкурентоспроможності підприємства; здійснити практичну апробацію запропонованого підходу на прикладі діяльності сучасних українських підприємств.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети у дослідженні застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів економічних досліджень. Метод теоретичного узагальнення та систематизації використано для уточнення економічної сутності категорії «ресурсний потенціал підприємства» та розмежування понять «ресурси» і «ресурсний потенціал» на основі положень ресурсної теорії фірми та концепції динамічних можливостей. Системний підхід покладений в основу розгляду ресурсного потенціалу підприємства як комплексної взаємопов'язаної системи, що включає матеріальні, нематеріальні та організаційні ресурси, а також їх взаємодію у процесі формування конкурентних переваг. Методи аналізу і синтезу використано для дослідження взаємозв'язку між ресурсами, організаційними здібностями, динамічними можливостями та конкурентними перевагами підприємства, а також для формування цілісного уявлення про механізм забезпечення конкурентоспроможності. Метод VRIN-аналізу дозволив здійснювати оцінювання стратегічної значущості ресурсів та ідентифікувати такі, що здатні формувати стійкі конкурентні переваги. Метод моделювання застосовано при розробленні концептуальної моделі трансформації ресурсів у конкурентні переваги підприємства з урахуванням впливу зовнішнього середовища та механізму зворотного зв'язку. Метод ситуаційного аналізу використано для практичної апробації запропонованого підходу на прикладі діяльності українських підприємств, що дозволило продемонструвати особливості трансформації ресурсного потенціалу у конкурентні переваги в реальних умовах.

Виклад основних результатів дослідження. Не

зупиняючись докладно на дискусійних моментах трактування понять ресурсів та ресурсного потенціалу, зазначимо, що в подальшому ми розглядаємо ресурси фірми, як усі активи, компетенції, знання та організаційні характеристики, які підприємство контролює та використовує для реалізації стратегії й досягнення конкурентних переваг. Саме така характеристика типова для ресурсного підходу. Дж. Барни визначив ресурси фірми як всі активи, здібності, організаційні процеси, інформацію та знання, які дозволяють розробляти й реалізовувати стратегії [7]. Їх характерними рисами є цінність (Value), рідкісність (Rarity), важкість імітації (Inimitability), незамінність (Non-substitutability). Ці критерії забезпечили назву VRIN-модель ресурсів. Згідно з ресурсною теорією, стратегічно важливими є ресурси, які відповідають саме цим критеріям. І саме вони здатні формувати основу конкурентоспроможності.

Поняття ресурсного потенціалу дуже близько за змістом до поняття ресурси, тому в літературі та в процесі економічного аналізу дуже часто автори використовують їх як рівнозначні. Але все ж таки це не поняття-синоніми, що витікає навіть із значення слова «потенціал». Потенціал трактується як «запас», «резерв». Тобто, тут маються на увазі не тільки наявні ресурси, а і приховані здатності, сили для якої-небудь діяльності, що можуть проявитися за певних умов та забезпечити ефективну діяльність і розвиток у майбутньому.

Структура ресурсного потенціалу наведена на рис. 1.

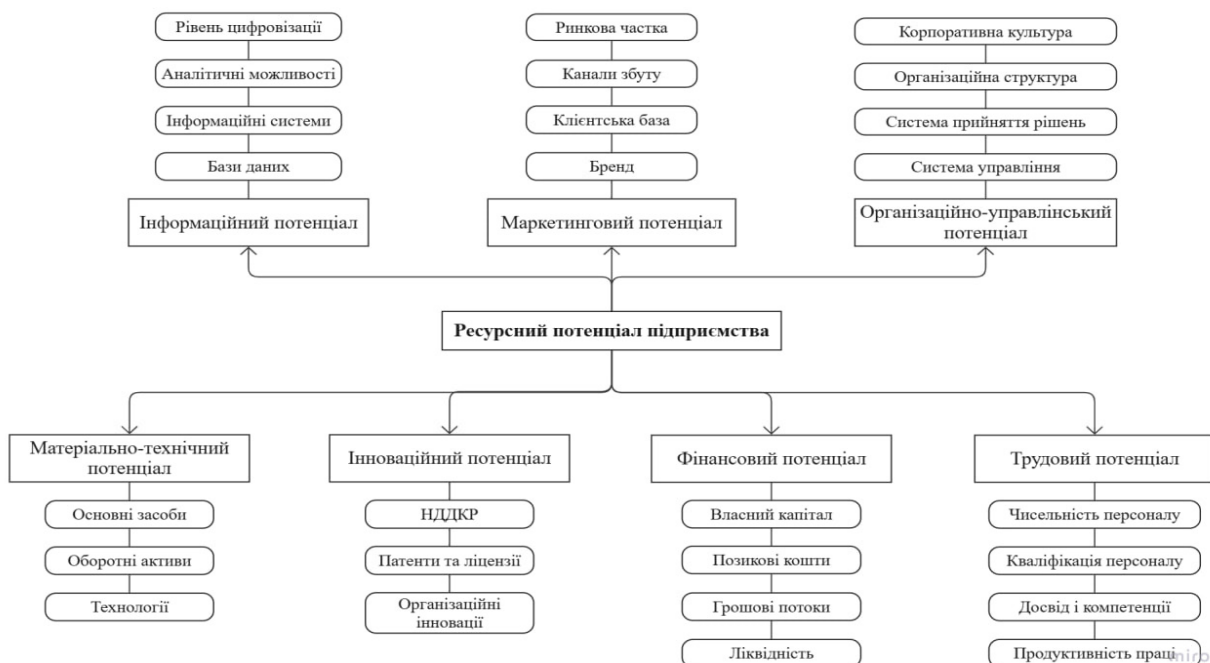


Рис. 1. Структура ресурсного потенціалу
Джерело: розроблено автором.

Тому ресурси – це статичний показник наявності, а ресурсний потенціал – динамічний, який характеризує

можливості використання для майбутнього розвитку. Такий підхід відповідає концепції динамічних

можливостей, яка була сформульована Девідом Дж. Тісом як подальший розвиток ресурсного підходу та виділяє три ключові підходи – відчуття можливостей, їх захоплення та трансформація для поточних потреб.

Реалізацію концепції динамічних можливостей можна простежити на прикладі діяльності компанії «Нова пошта». Компанія своєчасно звернула увагу на стрімке зростання електронної комерції в Україні та зміну поведінки споживачів, які все частіше стали обирати онлайн-покупки. Крім того, конкуренція з іншими операторами на ринку поштово-логістичних послуг підвищувала значення швидкої, зручної та передбачуваної доставки.

«Нова пошта» використала цю можливість, суттєво розширила мережу відділень по всій країні, запровадила поштомати, інвестувала в автоматизовані сортувальні центри, розробила мобільний застосунок для відстеження посилок та спрощення оформлення відправлень.

Наступним етапом стала трансформація бізнесу. «Нова пошта» поступово перейшла від моделі простої служби доставки до комплексного логістичного оператора. Вона запровадила міжнародну доставку, фулфілмент для бізнесу, фінансові сервіси та цифрові рішення для підприємців. Після початку війни компанія перебудувала логістичні маршрути, відкрила відділення в нових регіонах і масштабувала міжнародний напрям.

Таким чином, приклад компанії «Нова пошта» демонструє, що динамічні можливості — це не лише наявність ресурсів (транспорт, персонал, відділення), а в першу чергу, здатність постійно перебудовувати їх і адаптувати бізнес-модель відповідно до змін ринку та зовнішнього середовища.

Здійснюючи економічний аналіз функціонування підприємства, ресурсний потенціал слід розглядати як

базис, а динамічні можливості — як механізм його реалізації. В результаті їх взаємодії формуються конкурентні переваги, які проявляються у зниженні витрат, підвищенні якості продукції, інноваційності, гнучкості виробничих процесів, швидкості прийняття управлінських рішень. В свою чергу, конкурентні переваги реалізуються в формі результатів діяльності і відображаються у показниках конкурентоспроможності підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства доцільно розглядати як комплексне системне поняття, яке уособлює в собі конкурентні переваги підприємства над іншими за сукупністю усіх параметрів, що сприяють закріпленню позицій підприємства вигідніших в порівнянні з конкурентами на певному ринку у конкретний проміжок часу при визначеному впливі середовища функціонування [8].

Отже, логіка переходу від аналізу ресурсного потенціалу до аналізу конкурентоспроможності ґрунтується на причинно-наслідковому зв'язку: *ресурси* → *динамічні можливості* → *конкурентні переваги* → *конкурентоспроможність*. Ця послідовність демонструє, що конкурентоспроможність виступає як інтегральний результат ефективності використання ресурсного потенціалу.

У цьому контексті особливого значення набуває ідентифікація ресурсів, здатних забезпечити стійкі конкурентні переваги. Концептуальні засади такого підходу, як вже визначалося, розроблено Дж.Барні в межах ресурсної теорії фірми, де обґрунтовано доцільність оцінювання ресурсів за критеріями цінності, рідкості, складності імітації та незамінності. З метою систематизації зазначених критеріїв у статті використано їх табличну інтерпретацію, яка узагальнює підходи сучасної наукової літератури (табл. 1).

Таблиця 1

Критерії оцінювання стратегічних ресурсів компанії за Дж. Барні

Критерій	Зміст критерію	Ключове питання	Стратегічний наслідок
V – Value (Цінність)	Ресурс дозволяє використовувати можливості або нейтралізувати загрози	Чи створює ресурс додану вартість?	Формує конкурентну паритетність або перевагу
R – Rarity (Рідкісність)	Ресурс є обмеженим серед конкурентів	Чи володіють ним інші компанії?	Джерело потенційної конкурентної переваги
I – Inimitability (Складність імітації)	Ресурс важко копіювати	Чи можуть конкуренти легко його відтворити?	Забезпечує стійкість переваги
N – Non-substitutability (Незамінність)	Відсутність стратегічних замінників	Чи існують альтернативні ресурси?	Підсилює довгостроковий ефект

Джерело: сформовано автором на основі Дж. Барні [7]

Інтерпретація VRIN-моделі передбачає диференціацію стратегічних наслідків залежно від сукупності характеристик ресурсів. Так, якщо ресурси характеризуються лише цінністю, це забезпечує досягнення конкурентної паритетності, тоді як поєднання цінності та рідкості створює можливості для формування тимчасових конкурентних переваг. Лише ресурси, які одночасно відповідають критеріям цінності, рідкості, складності імітації та незамінності, можуть виступати джерелом стійкої конкурентної переваги.

Згідно з підходами ресурсної теорії фірми, ресурси самі по собі не забезпечують конкурентоспроможності без їх інтеграції у відповідні організаційні можливості. Зокрема, у межах ресурсної парадигми підкреслюється, що ефективність використання ресурсів визначається не лише їх наявністю, але й здатністю підприємства до їх координації, комбінування та цілеспрямованого використання. Саме організаційні можливості виступають тим механізмом, який забезпечує трансформацію ресурсів у конкретні результати діяльності,

зокрема у формування конкурентних переваг. При цьому динамічні можливості, як підкреслює Девід Дж. Тіс [9], відіграють ключову роль в адаптації ресурсної бази до змін зовнішнього середовища та підтримці довгострокової конкурентоспроможності. З огляду на це, доцільно систематизувати взаємозв'язок між ресурсами, можливостями та результатами їх використання. Це узагальнення можна можна представити в формі концептуальної моделі. Вона відображає трансформацію ресурсів, які оцінені за критеріями VRIN, у конкурентні переваги через механізм організаційних та динамічних можливостей. Цей механізм зображено на рис. 2.

Запропонована модель відображає процес трансформації ресурсів підприємства у конкурентні переваги з

урахуванням впливу зовнішнього середовища та механізму зворотного зв'язку. Зовнішнє середовище визначає умови формування та трансформації ресурсів і організаційних можливостей. Ресурси у поєднанні з організаційними можливостями проходять оцінку за VRIN-критеріями, що дозволяє ідентифікувати стратегічно значущі елементи. Динамічні можливості забезпечують адаптацію та реконфігурацію ресурсної бази відповідно до змін середовища. У результаті формуються конкурентні переваги, які трансформуються у загальну конкурентоспроможність підприємства. Отримані результати через механізм зворотного зв'язку сприяють накопиченню нових ресурсів, знань та досвіду, що забезпечує безперервний цикл стратегічного розвитку. Модель трансформації відображена на рис. 2.

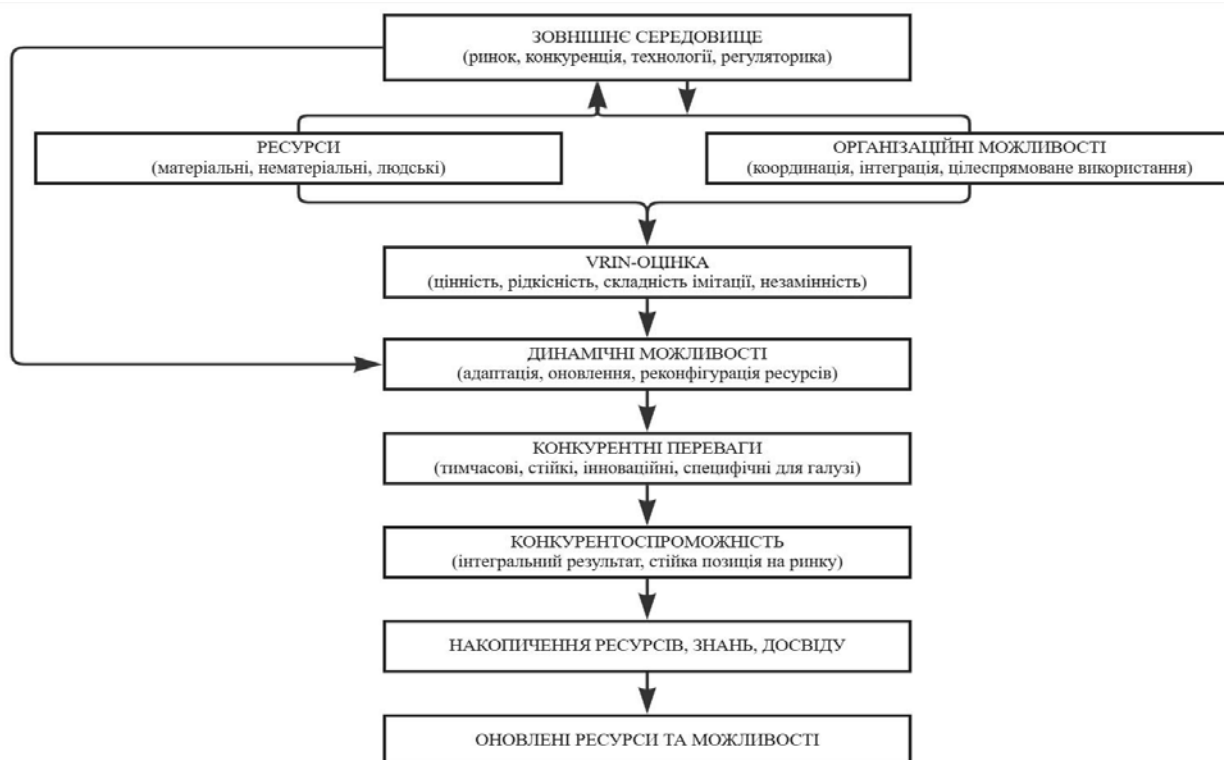


Рис. 2. Модель трансформації ресурсів у конкурентні переваги
Джерело: сформовано автором на основі робіт Дж. Барні, Д. Тіс [7, 9].

Практична апробація цієї моделі може бути здійснена на прикладі діяльності компанії Kernel — вертикально інтегрованого агропромислового холдингу, який є сьогодні в Україні найбільшим виробником та експортером зернових, ключовим постачальником соняшникової олії на світовий ринок [10].

На першому етапі модель передбачає ідентифікацію ресурсної бази підприємства, яка охоплює матеріальні, нематеріальні та організаційні ресурси. У випадку Kernel до матеріальних ресурсів належать значний земельний банк – близько 514 тис га, виробничі потужності (8 сучасних олійноекстракційних заводів загальною потужністю переробки 3,5 млн тонн насіння соняшника на рік, 30 елеваторних комплексів), а також логістична інфраструктура. Компанії належать 2 глибоководних портових термінали і власний вагонний

парк. Потужність перевалки зернових культур та шроту в портах становить 8,8 млн тонн на рік. В період блокади портів великої Одеси у 2023 р. агрохолдинг «Кернел» придбав річковий термінал «Дунай Пром Агро» в порту Рені на Дунаї, який має потужність для зберігання 12 тис. тонн. Компанія створила власний флот для забезпечення стабільності, ефективності та плановості експорту.

Нематеріальні ресурси представлені діловою репутацією на міжнародних ринках, доступом до зовнішнього фінансування, а також накопиченими знаннями у сфері агровиробництва та трейдингу. Організаційні ресурси включають ефективну систему управління, корпоративну структуру та налагоджені бізнес-процеси.

Другий етап передбачає трансформацію ресурсів у здібності, які відображають здатність підприємства

ефективно комбінувати та використовувати наявні ресурси. Для Kernel такими здібностями є впровадження сучасних агротехнологій, що забезпечують високу врожайність, оптимізація виробничих процесів, а також ефективне управління логістичними потоками. Особливого значення набуває вертикальна інтеграція бізнесу, яка охоплює всі етапи створення доданої вартості — від вирощування сировини до її переробки та експорту готової продукції. Важливим елементом трансформації ресурсної бази у стійкі конкурентні переваги в діяльності Kernel є поєднання кластерної організаційної моделі з впровадженням сучасних технологічних рішень у виробництві, зберіганні та логістиці сільськогосподарської продукції. Така інтеграція забезпечує формування ефективних організаційних здібностей, що лежать в основі довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Кластерна структура агробізнесу передбачає функціонування регіональних підрозділів, кожен з яких має операційну автономію та повний набір функціональних служб. Зокрема, кластер «Полтава-Південь» характеризується високим рівнем інтенсивності виробництва та впровадженням технологій точного землеробства, включаючи цифровий моніторинг посівів. Кластер «Дружба-Нова», як найбільший за масштабами діяльності, поєднує значний земельний банк із розвитком власної науково-дослідної та лабораторної інфраструктури, що забезпечує інноваційність агротехнологій і відповідність міжнародним екологічним стандартам. У свою чергу, кластер «Придніпровський» демонструє ефективність управління земельними ресурсами через масштабну взаємодію з орендодавцями та розвиток насінницького напрямку, доповненого ініціативами у сфері раціонального водокористування.

Кластер «Харківський» відзначається високими показниками врожайності, досягнутими завдяки впровадженню сучасних технологічних підходів та ефективній організації виробничих процесів, а також активною участю персоналу у соціальних та корпоративних ініціативах. Водночас кластер «Центральний» забезпечує стабільне перевищення планових показників продуктивності, поєднуючи використання сучасної техніки з системним розвитком людського капіталу та реалізацією програм соціальної відповідальності.

Суттєвим доповненням до кластерної моделі є впровадження інноваційних технологій у сфері зберігання та логістики продукції. Зокрема, використання систем термометричного контролю на елеваторах дозволяє здійснювати безперервний моніторинг стану зернових запасів і своєчасно реагувати на ризики їх псування. Впровадження резервних систем енергозабезпечення гарантує безперервність технологічних процесів навіть в умовах нестабільного електропостачання, що є критично важливим для збереження якості продукції. Додатково цифровізація логістичних операцій, зокрема через застосування електронних товарно-транспортних накладних, сприяє підвищенню прозорості, швидкості та ефективності взаємодії з контрагентами.

Таким чином, синергія кластерної організаційної структури та сучасних технологічних рішень формує

комплекс взаємопов'язаних організаційних здібностей, які забезпечують ефективне використання ресурсів підприємства. Це, у свою чергу, створює підґрунтя для формування ключових компетенцій, пов'язаних із високою операційною ефективністю, інноваційністю та інтеграцією у глобальні ринки, що трансформуються у стійкі конкурентні переваги агропромислового холдингу.

На третьому етапі відбувається формування ключових компетенцій підприємства, які є результатом системної взаємодії здібностей і мають стратегічний характер. У компанії Kernel до таких компетенцій належать здатність забезпечувати повний контроль ланцюга створення вартості, досягати високої операційної ефективності, а також утримувати лідерські позиції на глобальному ринку рослинних олій. Важливо підкреслити, що ці компетенції мають властивості цінності, рідкісності та складності імітації, що відповідає критеріям VRIN-аналізу.

Четвертий етап моделі полягає у трансформації ключових компетенцій у стійкі конкурентні переваги. У випадку Kernel це проявляється у здатності знижувати собівартість продукції завдяки ефекту масштабу та оптимізованій логістиці, забезпечувати стабільність поставок на міжнародні ринки, а також формувати високу маржинальність експортних операцій. Сукупність зазначених факторів дозволяє підприємству ефективно конкурувати як на національному, так і на глобальному рівнях.

Заключний етап моделі відображає результати діяльності підприємства, які проявляються у фінансових показниках, ринковій частці та стратегічній стійкості. Для Kernel це виражається у збереженні лідерських позицій у галузі, стабільному генеруванні прибутку та високому рівні інтеграції у міжнародні аграрні ринки.

Таким чином, застосування моделі трансформації ресурсів у конкурентні переваги дозволяє продемонструвати, що джерелом довгострокового успіху підприємства є не стільки наявність ресурсів як таких, скільки ефективність їх комбінування та використання через організаційні здібності та ключові компетенції. Приклад Kernel підтверджує, що саме здатність до інтеграції ресурсів у єдину ефективну систему створення вартості забезпечує формування стійких конкурентних переваг у сучасних умовах глобальної конкуренції.

Висновки. В результаті проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

1. Ресурсний потенціал підприємства доцільно розглядати як динамічну категорію, що охоплює не лише наявні ресурси, але й приховані можливості їх ефективного використання у майбутньому.

2. Встановлено, що традиційні підходи до економічного аналізу ресурсів є обмеженими, оскільки орієнтуються на окремі елементи без урахування їхньої взаємодії, що знижує ефективність управлінських рішень.

3. Обґрунтовано доцільність застосування ресурсної теорії фірми та концепції динамічних можливостей як методологічної основи комплексного аналізу ресурсного потенціалу.

4. Запропоновано концептуальну модель трансформації ресурсів у конкурентні переваги, яка відображає послідовність: ресурси → динамічні можливості → конкурентні переваги → конкурентоспроможність.

5. Доведено, що ключовим фактором формування стійких конкурентних переваг є не лише наявність ресурсів, а й здатність підприємства до їх інтеграції, адаптації та реконфігурації відповідно до змін зовнішнього середовища.

6. Практичні приклади українських компаній підтверджують ефективність застосування комплексного підходу, зокрема через розвиток логістичної інфраструктури, цифровізацію бізнес-процесів та впровадження інновацій.

7. Встановлено, що конкурентоспроможність підприємства виступає інтегральним результатом

ефективного використання ресурсного потенціалу, що реалізується через систему конкурентних переваг.

Декларація щодо використання інструментів штучного інтелекту. Під час підготовки цієї статті було використано інструменти генеративного штучного інтелекту (ChatGPT-4, OpenAI, 2025). Їх застосування обмежувалося допоміжними завданнями, зокрема редагуванням англomовного тексту анотації, а також включало допомогу у транслітерації українських бібліографічних джерел відповідно до міжнародних стандартів. Жоден текст, згенерований за допомогою штучного інтелекту, не використовувався без мого критичного опрацювання, перевірки та доопрацювання. Автор несе відповідальність за наукову обґрунтованість, достовірність результатів дослідження, зміст, висновки та коректність використаних джерел.

Список використаних джерел:

1. Гривківська О., Тепловський О. Ресурсний потенціал у формуванні ефективності діяльності підприємства. Розвиток міста. 2025. № 2(06). С. 29–34. DOI: <https://doi.org/10.32782/city-development.2025.2-4>
2. Худолей В.Ю., Карпенко О.О., Бірюков Є.І. Система оцінки та моніторингу сталого розвитку підприємства. Economic synergy. 2025. № 1(15). С. 8–25. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2025-1-1>
3. Коваль З.О. Теоретичні підходи оцінювання та формування стратегічного потенціалу підприємств. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2025. № 9(2). С. 28–40. DOI: <http://doi.org/10.23939/semi2025.02.028>
4. Пульча Д.О. Елементи стратегічного потенціалу підприємства та фактори впливу на його формування і розвиток. Economic journal Odessa polytechnic university. 2024. № 3(29). С. 46–52. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2024/No3/46.pdf>
5. Дашко І.М. Місце і роль ресурсного потенціалу підприємства у забезпеченні конкурентоспроможності. Вісник Хмельницького національного університету. 2019. № 6(1). С. 38–41. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/9-13.pdf>
6. Богацька Н.М. Проблеми та перешкоди ефективної господарсько-фінансової діяльності підприємства. Ефективна економіка. 2021. № 11. URL: DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.11.75>
7. Barney J.B. Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management. 1991. Vol. 17, No. 1. Pp. 99–120. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
8. Бочко О.Ю., Кожушко П.І. Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства». Економіка та суспільство. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-82>
9. Teece D.J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal. 1997. Vol. 18:7. Pp. 509–533. URL: https://www.academia.edu/5063032/Dynamic_capabilities_and_strategic_management
10. Кернел. Офіційний сайт компанії. URL: <https://www.kernel.ua/ua/>

References:

1. Hryvkivska, O., & Teplovskyi, O. (2025). Resursnyi potentsial u formuvanni efektyvnosti diialnosti pidpryemstva. Rozvytok mista, No. 2 (06), Pp. 29–34. DOI: <https://doi.org/10.32782/city-development.2025.2-4> [in Ukrainian].
2. Khudolei, V. Yu., Karpenko, O. O., & Biriukov, Ye. I. (2025). Systema otsinky ta monitorynhu staloho rozvytku pidpryemstva. Economic Synergy, No. 1(15), Pp. 8–25. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2025-1-1> [in Ukrainian].
3. Koval, Z.O. (2025). Teoretychni pidkhody otsiniuvannya ta formuvannya stratehichnoho potentsialu pidpryemstv. Visnyk Natsionalnoho universytetu “Lvivska politekhnika”, No. 9(2), Pp. 28–40. DOI: <http://doi.org/10.23939/semi2025.02.028> [in Ukrainian].
4. Pulcha, D.O. (2024). Elementy stratehichnoho potentsialu pidpryemstva ta faktory vplyvu na yoho formuvannya i rozvytok. Economic Journal Odessa Polytechnic University, No. 3(29), Pp. 46–52. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2024/No3/46.pdf> [in Ukrainian].
5. Dashko, I.M. (2019). Mistse i rol resursnoho potentsialu pidpryemstva u zabezpechenni konkurentospromozhnosti. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu, No. 6(1), Pp. 38–41. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/9-13.pdf> [in Ukrainian].

6. Bohatska, N.M. (2021). Problemy ta pereshkody efektyvnoi hospodarsko-finansovoi diialnosti pidpriemstva. *Efektivna ekonomika*, No. 11. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.11.75> [in Ukrainian].
7. Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, No. 17(1), Pp. 99–120. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108> [in English].
8. Bochko, O.Yu., & Kozhushko, P.I. (2024). Teoretychni pidkhody do definitsii «konkurentospromozhnist pidpriemstva». *Ekonomika ta suspilstvo*, No. 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-82> [in Ukrainian].
9. Teece, D.J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, No. 18(7), Pp. 509–533 [in English].
10. Kernel. (n.d.). Ofitsiinyi sait kompanii. URL: <https://www.kernel.ua/ua/>

Дата надходження статті: 25.03.2026 р.

Дата прийняття статті до друку: 17.04.2026 р.

Дата публікації (оприлюднення) статті: 12.05.2026 р.

Стаття поширюється на умовах ліцензії Creative Commons Attribution License International CC-BY.