

СТРАТЕГІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ, СТРУКТУРА ТА ЧИННИКИ РОЗВИТКУ

*В. А. Шаповал, к. е. н., доцент, НТУ «Дніпровська політехніка» vadim_shapoval@ukr.net,
orcid.org/0000-0003-3603-9348,*

*Ю. І. Литвінов, к. т. н., доцент, НТУ «Дніпровська політехніка», litvinovyuriy82@gmail.com,
orcid.org/0000-0002-1801-6719,*

О. В. Горпинич, доцент, НТУ «Дніпровська політехніка» gorpyal@gmail.com, orcid.org/0009-0008-6721-5061

Методологія досліджень. У процесі дослідження застосовано загальнонаукові методи: абстракції - для визначення сутності «стратегічний потенціал» динаміці змін його трактування на різних часових етапах розвитку суспільства та бізнес-середовища зокрема; порівняльного аналізу - для встановлення параметрів співвідношення ресурсного, конкурентного та стратегічного потенціалів; структурний - для розгляду підходів до розбудови комплексу складових елементів стратегічного потенціалу; графічний - для візуалізації співвідношення елементів стратегічного потенціалу; аналіз - для оцінки сучасних чинників розвитку стратегічного потенціалу; синтез - для розробки трифакторної моделі стратегічного потенціалу.

Результати. Показано трансформацію ресурсної концепції стратегічного потенціалу підприємства від сталого до динамічного комплексу ресурсів, де певний вид або види ресурсів набувають пріоритетного значення в залежності від ситуації та загального ділового контексту. Зміни управлінських пріоритетів (задач та очікуваних результатів) щодо ресурсного потенціалу підприємства утворюють основу для формування його похідних – конкурентного та стратегічних потенціалів. Інтеграція функціонального та системного підходів до структурування стратегічного потенціалу визначає спроможність створювати основу формування для підприємства ефектів синергії та емерджентності. Виокремлення масштабних глобальних трансформацій в суспільстві, які докорінно змінюють правила конкурентної боротьби та забезпечення виживання підприємства у довгостроковій перспективі, дозволяє оновити розуміння стратегічного потенціалу підприємства виходячи з пріоритету людського ресурсу (поведінкова складова суб'єктів з найвищими повноваженнями та впливом) у системі його складових елементів та причинно-наслідкових ланцюжків змін підприємства.

Новизна. Удосконалено підхід до розуміння стратегічного потенціалу підприємства як емерджентної властивості інтегрованої системи, що формується завдяки безперервному узгодженню ресурсних можливостей підприємства з організаційною архітектурою та поведінковою активністю персоналу. Управління стратегічним потенціалом в умовах сучасних глобальних трансформацій треба спрямовувати на превентивне усунення дисбалансів між цими трьома вимірами, забезпечуючи їх динамічну рівновагу та життєздатність підприємства у довгостроковій перспективі.

Практична значущість. Запропонований підхід дозволяє переглянути управління стратегічним потенціалом підприємства через перегляд відповідальності щодо запровадження змін, оновлення загальної концепції його розвитку, змісту та декомпозиції заходів, ресурсного забезпечення їх реалізації та подальшої оцінки набутих змін.

Ключові слова: стратегічний потенціал, ресурсний потенціал, структура стратегічного потенціалу, чинники розвитку, поведінковий фактор, організаційна фактор, стратегічний потенціал як властивість системи, синергетичність та емерджентність.

Постановка проблеми. Теоретичний розвиток категорії стратегічного потенціалу підприємства безпосередньо пов'язаний із трансформацією концепцій стратегічного управління протягом другої половини XX та початку XXI століття. На етапах бюджетування та довгострокового планування, які домінували у 1950-1970-х роках, потенціал суб'єкта господарювання інтерпретувався переважно як сукупність наявних виробничих потужностей та матеріально-фінансових ресурсів. З виокремленням стратегічного планування та управління у 1970–1980-х роках фокус наукових досліджень перемістився на взаємодію із зовнішнім середовищем. Потенціал почав трактуватися як здатність підприємства адаптувати внутрішні ресурси до зовнішніх можливостей та загроз ринку. Подальша еволюція у напрямі стратегічного підприємництва (з 1990-х років) та стратегічного забезпечення (у XXI столітті) висвітлювала необхідність превентивного захисту бізнесу, нейтралізації ризиків та збереження життєздатності в умовах перманентної турбулентності. Сьогодні продовжує набувати розвитку перехід до людиноцентричних, стійких та екологічно орієнтованих моделей, де стратегічний потенціал розглядається як спроможність створювати довгострокову цінність не лише для акціонерів, а й для суспільства загалом, інтегруючи цілі сталого розвитку безпосередньо в операційне ядро бізнесу. Проте, на тлі сучасних причинно-наслідкових глобальних трансформацій у технологічній (штучний інтелект), геополітичній (вплив, воєнні конфлікти), економічній (протекціонізм, логістичні ланцюжки, лобіювання бізнес-інтересів), соціальній (структурні зміни населення) сферах, рівень невизначеності критично підвищився, що й стало сучасним викликом для теоретичного та практичного інструментарію стратегічного управління, його спроможності забезпечити бажаний фактичний позитивний результат для конкретного підприємства. Це зумовлює необхідність уточнення сутності стратегічного потенціалу, його структури та чинників розвитку в сучасних умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання стратегічного управління та, зокрема, стратегічного потенціалу завжди перебувають у центрі уваги наукової спільноти,

адже визначення та корегування курсу розвитку підприємства (суб'єкту бізнесу) невід'ємна складова та функціональний обов'язок їх лідерів – власників та топ-менеджменту. Саме тому потенціал підприємства всебічно досліджується у стратегічній площині українськими науковцями різного галузевого спрямування С. Пілецькою, І. Лукіною, І. Миколенко, Л. Березіною, С. Калініченком, З. Коваль, І. Ненно, І. Вінокур та іншими. Враховуючи багатовимірність стратегічного потенціалу як наукової категорії інтерес до дослідження його сучасних чинників, форм та результатів виявляють фахівці менеджменту та психології різних іноземних регіонів, серед яких J. Barney, R. Cuthbertson, F. Arndt, M. Bashir, R. Mishra. Проте, надзвичайно високий рівень змін середовища та інформаційного навантаження за темою стратегічного потенціалу, визначає доцільність переосмислення класичних підходів, принципів та концепцій з урахуванням сучасного контексту існування суспільства.

Формулювання мети статті. Метою даної статті є розвиток концептуальної моделі стратегічного потенціалу підприємства на основі уточнення сутності, структури та чинників розвитку потенціалу в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. У межах ресурсної концепції стратегічний потенціал підприємства розглядається як унікальна, неоднорідна та переважно низькомобільна комбінація матеріальних і нематеріальних активів, що відповідають критеріям VRIO – цінності, рідкості, невідтворюваності та організованості [1]. Проте статичність класичного ресурсного підходу зумовила формування теорії динамічних спроможностей де потенціал трактується не просто як накопичений запас ресурсів, а як здатність менеджменту постійно оновлювати, інтегрувати та реконфігурувати ресурсний базис відповідно до вимог мінливого ринкового середовища. Сучасним етапом розвитку цієї теоретичної дискусії є теорія цифрових ресурсів [2], яка позиціонує стратегічний потенціал переосмислюючи цифрові активи як соціально-технічні ресурси, чия цінність залежить не від володіння ними, а від їх адаптації та інтеграції у середовище

підприємства [3]. Також сучасна наукова думка вкотре акцентує увагу на важливість відповідності та достатності ресурсів і компетенцій підприємства для розроблення та успішної реалізації стратегії розвитку [4].

Для розмежування та визначення ієрархічної підпорядкованості категорій «ресурсний потенціал», «конкурентний потенціал» та «стратегічний потенціал» доцільно застосувати методологію системного підходу (табл. 1). Ресурсний потенціал є первинним

рівнем і відображає сукупність наявних матеріальних, фінансових, людських, інформаційних та організаційних активів підприємства, які формують кількісні та якісні межі його господарської діяльності. Цей потенціал носить статичний характер і фіксує спроможність системи виконувати базові операційні процеси в теперішньому часі. Він є необхідним фундаментом, проте сам по собі не гарантує ринкового успіху без відповідних механізмів трансформації [5].

Таблиця 1

Співвідношення категорій ресурсного конкурентного та стратегічного потенціалу

Характеристика порівняння	Ресурсний потенціал	Конкурентний потенціал	Стратегічний потенціал
Сутність	Сукупність наявних активів та джерел їх забезпечення	Спроможність створювати та реалізовувати конкурентні переваги	Загальна спроможність до довгострокового розвитку та виживання
Основний результат	Забезпечення операційної діяльності	Досягнення стійких ринкових позицій	Збереження життєздатності та безпеки бізнесу

Джерело: сформовано авторами самостійно

Конкурентний потенціал являє собою наступний ієрархічний рівень, який характеризує реальну та потенційну здатність підприємства ефективно використовувати свій ресурсний базис для створення та утримання конкурентних переваг порівняно з іншими суб'єктами ринку [6]. Конкурентний потенціал має чітко виражену компаративну та ринкову орієнтацію, оскільки оцінюється відносно конкретних конкурентів, галузевих стандартів чи світових аналогів. Він пов'язує внутрішні ресурси підприємства з ринковими досягненнями в короткостроковій та середньостроковій перспективах.

Стратегічний потенціал виступає як інтегруюча категорія найвищого порядку, яка охоплює поточні ресурсні можливості, конкурентний статус підприємства, а також його приховані резерви та здатність до довгострокової адаптації, навчання й саморозвитку в умовах невизначеності [7]. Взаємозв'язок цих категорій найкраще описується за допомогою логіки «запаси–поток»: ресурсний потенціал формує статичні запаси активів, конкурентний потенціал визначає ефективність їхнього поточного використання у ринковому середовищі, а стратегічний потенціал регулює динамічні потоки оновлення через

механізми відчуття, захоплення та трансформації ресурсного базису в довгостроковій перспективі.

Структуризація стратегічного потенціалу в сучасній науковій літературі здійснюється на основі поєднання функціонального та системно-модульного підходів, що дозволяє уникнути фрагментарності при його оцінюванні (рис. 1). Функціональний підхід передбачає виокремлення локальних потенціалів, кожен з яких відповідає конкретній сфері діяльності підприємства. Виробничий потенціал визначає довгострокову спроможність випускати стратегічні обсяги конкурентоспроможної продукції, спираючись на матеріально-технічну базу та передові технології. Фінансовий потенціал характеризує спроможність підприємства залучати та ефективно розподіляти капітал для інвестування у стратегічні проєкти. Кадровий потенціал охоплює знання, навички та мотивацію працівників, що мають забезпечувати розвиток підприємства відповідно до обраної місії. Маркетинговий потенціал визначає здатність взаємодіяти з ринком, просувати бренди та оперативно реагувати на споживчі тренди. Інноваційний потенціал відображає готовність до розроблення та дифузії продуктових, проце-

сних та управлінських інновацій. Організаційний потенціал фокусується на відповідності управлінських структур, інформаційних систем та бізнес-процесів стратегічним орієнтирам.

На противагу функціональному поділу, системно-модульний підхід структурує систему через взаємозв'язок шести фундаментальних під-систем, наприклад модель «куба потенціалу» [8], що включає ресурси, персо-

нал, функції, компетенції, культуру та систему управління. У межах цього підходу особливе значення надається функціям персоналу (зокрема, аналітичній, виробничій та комунікаційній), які трансформують статичні ресурси у корисні результати. Культурний модуль визначає внутрішній ціннісний простір підприємства, який може виступати як потужним каталізатором розвитку, так і джерелом серйозного спротиву стратегічним змінам.

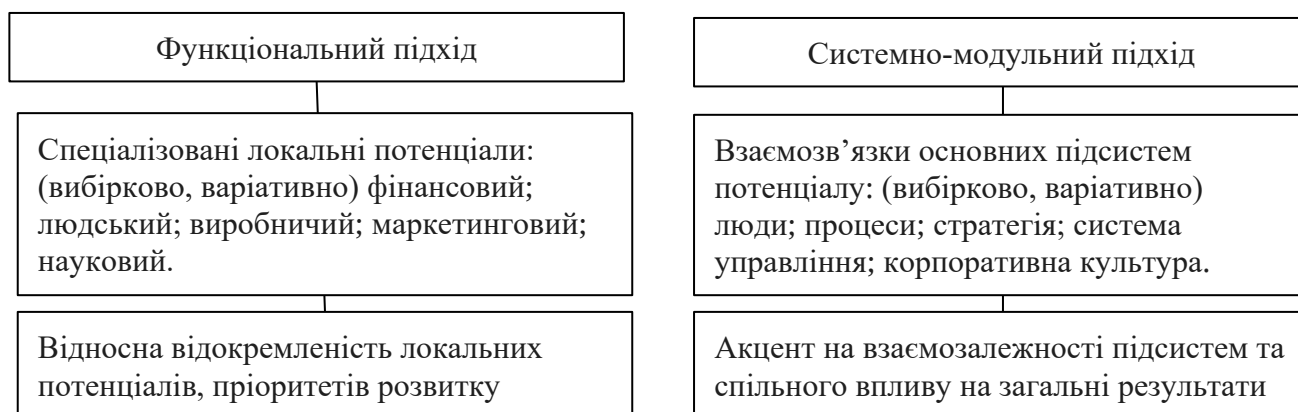


Рис. 1. Методичні підходи до структуризації стратегічного потенціалу підприємства

Сучасні методи оцінювання стратегічного потенціалу суттєво еволюціонували від простого аналізу фінансових коефіцієнтів до інтегральних та матричних інструментів. До них належать графоаналітична модель «Квадрат потенціалу», методи дисконтування грошових потоків, інтегральні оцінки та інструменти вимірювання цифрової зрілості підприємства [9]. При побудові моделей оцінювання обов'язковим є врахування системи кількісних та якісних обмежень (фінансових, трудових, маркетингових, інформаційних, матеріально-технічних), що накладаються як внутрішнім, так і мінливим зовнішнім середовищем. Це дозволяє виявити та мінімізувати «стратегічний розрив» між реальним станом потенціалу підприємства та його очікуваним значенням, необхідним для реалізації довгострокових цілей.

Процес формування та розвитку стратегічного потенціалу підприємств у сучасних умовах відбувається під впливом трьох масштабних векторів глобальних трансформацій, які докорінно змінюють правила конкурентної боротьби (рис. 2).

Технологічний вектор визначається Че-

твертою промисловою революцією та стрімким поширенням штучного інтелекту, великих даних (Big Data), хмарних обчислень, блокчейну та концепції Розумної фабрики (Smart Factory) [10]. Інтеграція ІІІ у бізнес-процеси вимагає від підприємств проходження оцінки штучного інтелекту (AI Readiness) за п'ятьма вимірами: мета, люди, управління, дані та технології. Цифрова трансформація перетворює інформаційні ресурси на ключовий стратегічний актив, де конкурентна перевага генерується не за рахунок володіння фізичними ресурсами, а завдяки здатності швидко інтерпретувати великі масиви даних та перебудовувати архітектуру цифрових сервісів. Водночас цифровізація супроводжується зростанням ризиків у кіберпросторі (фішинг, кібератаки, витік конфіденційних даних), що змушує компанії включати цифрову безпеку та кіберстійкість безпосередньо до структури своїх стратегічних спроможностей. Проте впровадження ІІІ та цифрових інновацій, особливо для малих та середніх підприємств, стикається з синергетичним переплетенням бар'єрів: брак фінан-

сових ресурсів обмежує навчальний потенціал, що гальмує розвиток навичок і знижує

організаційну готовність до сприйняття технологій [11].

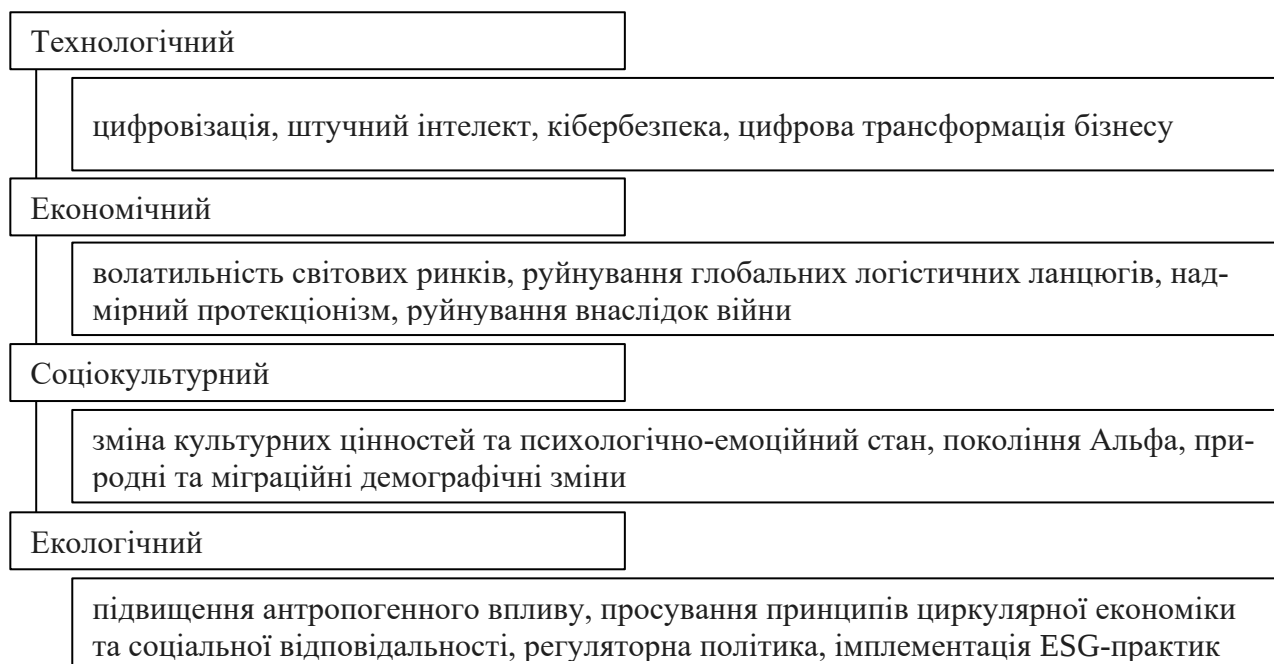


Рис. 2. Основні сучасні глобальні трансформаційні виклики до стратегічного потенціалу

Економічний вектор трансформацій зумовлений високим ступенем волатильності світових ринків, руйнуванням глобальних логістичних ланцюгів та гострим дефіцитом інвестиційних ресурсів [12]. Особливо деструктивний вплив на вітчизняні підприємства чинять воєнні ризики, демографічна криза та відтік кваліфікованої робочої сили [13]. Функціонування в умовах війни вимагає розроблення нових підходів до оцінювання стратегічного потенціалу, орієнтованих на живучість бізнесу. Мобілізація всіх внутрішніх ресурсів на інноваційно-інвестиційній основі стає ключовим механізмом збереження конкурентоспроможності. Зростає значення стійкості ланцюгів постачання, яка в умовах підвищеної невизначеності підтримується завдяки впровадженню аналітики великих даних, фінансових технологій та інтернету речей (IoT) [14].

Соціокультурний та екологічний вектори відображають зміну споживчих уподобань та посилення суспільного тиску щодо відповідального ведення бізнесу. Стратегічна орієнтація на принципи ESG (довкілля, соціальна сфера, корпоративне управління) трансформується з добровільної ініціативи у жорстку вимогу інвесторів та регуляторів.

Екологізація виробництва та перехід до циркулярної економіки вимагають від підприємств перебудови бізнес-моделей у напрямі ресурсозбереження та безвідходного виробництва. Впровадження ESG-практик виступає як конверсійний шар, який трансформує екологічні та соціальні зобов'язання у довгострокову ринкову вартість, зміцнюючи довіру стейкхолдерів та бренд компанії.

В епоху знаннєвої економіки фізичні та фінансові ресурси дещо втрачають роль домінуючих факторів створення вартості, поступаючись інтелектуальному капіталу підприємства [15]. Інтелектуальний капітал, що складається з людського (індивідуальні знання, креативність, досвід), соціального (мережі зв'язків, довіра, репутація) та організаційного (патенти, бази даних, культура) капіталу, виступає головним джерелом стійких конкурентних переваг. Важливою передумовою накопичення та капіталізації інтелектуальних активів є впровадження гнучких практик управління людськими ресурсами. Такі практики через субкомпоненти ресурсної та координаційної гнучкості сприяють розвитку організаційної амбідекстрії співробітників, тобто здатності поєднувати рутинну операційну діяльність із пошуком та реалізацією

інноваційних ідей [16].

Управлінські компетентності та стратегічне лідерство забезпечують цілеспрямовану інтеграцію та спрямування людського капіталу на реалізацію стратегічних цілей. Роль топ-менеджменту в теорії динамічних спроможностей детермінується його стратегічним мисленням в умовах ШІ [17], а також когнітивними здібностями до виконання трьох ключових дій:

- відчуття – безперервний моніторинг ринкового та технологічного середовища, виявлення нових можливостей та прихованих загроз;

- захоплення – швидка мобілізація ресурсів для використання ринкових шансів, розроблення нових бізнес-моделей та прийняття обґрунтованих інвестиційних рішень;

- трансформація – реконфігурація організаційних структур, подолання внутрішнього опору та адаптація бізнес-процесів до змін у зовнішньому середовищі.

Ефективність управління потенціалом ускладнюється в інституційно обмежених та жорстко регульованих секторах економіки. У таких умовах управлінські компетентності мають базуватися не на безмежній гнучкості, а на структуруванні адаптаційних процесів у межах регуляторних вимог. Це реалізується через розроблення та впровадження двох взаємопов'язаних фреймворків: рамкової програми розвитку спроможностей, яка узгоджує довгострокові цілі з нормативними обмеженнями, та рамкової програми впровадження спроможностей, що гарантує структуроване виконання рішень та постійну адаптацію внутрішніх рутин. Забезпечення довгострокового успіху підприємства залежить насамперед від внутрішніх організаційних компетентностей та управлінської гнучкості, які мають значно вищий пріоритет порівняно з прямим зовнішнім державним чи фінансовим втручанням.

Таблиця 2

Трифакторна модель стратегічного потенціалу підприємства
як відкритої системи (авторська розробка)

Стан узгодженості чинників	Ресурсні чинники	Організаційні чинники	Поведінкові чинники	Стратегічні наслідки для підприємства
Синергетичний розвиток, емерджентність	високий рівень (сучасні цифрові та фізичні активи)	високий рівень (Agile-процеси)	високий рівень (гнучкий HRM, стратегічне лідерство)	стійка конкурентоспроможність: безперервне самооновлення, швидка адаптація до криз, висока інноваційність.
Технологічна суперечність	високий рівень (значні інвестиції в ІТ та ШІ)	низький рівень (бюрократизована структура)	низький рівень (опір змінам, низька цифрова зрілість)	організаційний параліч: неефективне використання дорогих технологій через саботаж персоналу та процедурну жорсткість.
Ресурсне обмеження	низький рівень (фінансовий дефіцит, знос активів)	високий рівень (ефективні системи координації)	високий рівень (креативність, висока мотивація лідерів)	нішева виживаність: здатність компенсувати брак ресурсів за рахунок високої гнучкості, креативності та аутсорсингу.
Операційний хаос	високий рівень (наявність силових, фінансів, кадрів)	низький рівень (хаос бізнес-процесів та контролю)	високий рівень (хаотична активність ентузіастів)	розпорошення потенціалу: неефективне використання активів через відсутність координації та стратегічного вирівнювання.

Джерело: сформовано авторами самостійно

Для забезпечення цілісного, системного управління розвитком підприємства пропонується авторська трифакторна модель стратегічного потенціалу. Відповідно до цієї моделі, стратегічний потенціал є інтегрованою системою, яка формується на перетині та в процесі синергетичної взаємодії трьох груп чинників: ресурсних, організаційних та поведінкових. Жоден із цих факторів не здатний самостійно забезпечити довгострокову стійкість підприємства, оскільки вони виконують взаємодоповнюючі функції у процесі створення стратегічної цінності (табл. 2).

Ресурсні чинники є статичним фундаментом системи. Вони визначають ресурсні запаси підприємства, які охоплюють матеріальні активи (будівлі, обладнання, земля), фінансові ресурси (власний та залучений капітал), технології, а також цифрові та інформаційні активи (бази даних, програмні продукти, цифрові інфраструктури). Ресурси задають потенційну потужність системи, визначаючи межі її стратегічного маневру.

Організаційні чинники виступають структурно-процесуальним провідником потенціалу. Цей блок охоплює організаційні структури (включаючи матричні та Agile-команди), формалізовані бізнес-процеси, системи управління знаннями та якістю, аналітичні інструменти оцінювання, а також системи кібербезпеки та комплаєнсу. Організаційні чинники забезпечують координацію, транслюють стратегічні цілі на рівень конкретних завдань та створюють інституційні умови для трансформації статичних ресурсів у динамічні потоки.

Поведінкові чинники є енергетичним та когнітивним каталізатором системи. Вони включають людський капітал (знання, навички, креативність працівників), управлінські компетентності та лідерські якості менеджменту (здатність до відчуття, захоплення та трансформації), організаційну культуру, рівень довіри та залученості персоналу, а також соціокультурні та екологічні установки. Саме поведінкові чинники визначають здатність системи до навчання, творчої самореалізації та гнучкого реагування на нестандартні виклики зовнішнього середовища.

Синергетичний ефект, емерджентність та невідтворюваність стратегічного потенціалу виникають лише за умови гармонійного

співвідношення та коеволюції всіх трьох груп чинників. Неузгодженість розвитку цих чинників призводить до виникнення системних хронічних проблем та деструкції потенціалу підприємства.

Висновки. У межах авторського бачення стратегічний потенціал підприємства визначений як інтегральна характеристика, що формується в результаті узгодження ресурсних можливостей, організаційної структури та активності персоналу. Управління стратегічним потенціалом в умовах сучасних глобальних трансформацій має бути спрямоване на своєчасне виявлення й усунення дисбалансів між цими складовими, що забезпечує стійкий розвиток і довгострокову життєздатність підприємства. Перспективним напрямом подальших досліджень є розроблення методичних підходів до оцінювання рівня збалансованості ресурсної, організаційної та поведінкової складових стратегічного потенціалу підприємства.

Література

1. VRIO / VRIN Analysis. <https://umbrex.com/resources/frameworks/strategy-frameworks/vrio-vrin-analysis/>
2. Barney, Jay & Ketchen, David & Wright, Mike. (2021). Resource-Based Theory and the Value Creation Framework. *Journal of Management*. 47. 014920632110216. 10.1177/01492063211021655.
3. Cuthbertson, Richard & Furseth, Peder. (2022). Digital services and competitive advantage: Strengthening the links between RBV, KBV, and innovation. *Journal of Business Research*. 152. 168-176. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.07.030>
4. Пілецька, С.Т., Лункіна І.Ю. Стратегічно орієнтований економічний потенціал підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. № 9/1. <https://elar.navs.edu.ua/items/423ae458-91ef-4a73-8737-286731c7f38b>
5. Arndt, Felix & Galvin, Peter & Jansen, Rob & Lucas, Gerardus & Su, Peiran. (2022). Dynamic capabilities: New ideas, microfoundations, and criticism. *Journal of Management & Organization*. 28. 1-6. <https://doi.org/10.1017/jmo.2022.57>
6. Миколенко І., Березіна Л. 05.11.2024. Механізм стратегічного управління конкурентним розвитком сільськогосподарських підприємств. *Український журнал прикладної економіки та технологій*. 2024. №4. 118-124 с. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-17>
7. Коваль, З. (2025). Теоретичні та методологічні підходи до оцінки стратегічного потенціалу підприємства. *Технологічний аудит та резерви виробництва*, 5 (4(85)), С. 20-25. <https://doi.org/10.15587/2706-5448.2025.341477>
8. Vinokur, Inna & Lobova, Elena & Zhulano,

Yevgeny. (2026). Block-modular model as a component of the methodology for assessing the economic security of an industrial enterprise under sanctions. *ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya*. 4/12. 88-102. 10.36871/ek.up.p.r.2026.04.12.011.

9. Калініченко С. Стратегічне управління потенціалом розвитку підприємства як фактор забезпечення його конкурентоспроможності. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2026. №2. 11-16 с. <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2026-2-2>

10. Cai F, Bolisani E, Nakash M, Kassaneh TC (2026;), «AI-driven knowledge management for sustainable businesses: a comprehensive analysis». *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-09-2025-0444>

11. Bashir, Makhmoor. (2023). The influence of strategic flexibility on SME performance: is business model innovation the missing link?. *International Journal of Innovation Science*. 15. <https://doi.org/10.1108/IJIS-06-2021-0110>

12. Чернишова Л.І., Браткова Б.Г. Управління ресурсним потенціалом аграрного підприємства для підвищення його конкурентоспроможності. *Economic Journal Odessa polytechnic university*. 2025. № 3(33). С. 107-117. <https://economics.op.edu.ua/ejopu/2025/No3/107.pdf>

13. Current issues of security management during martial law : scientific monograph / [authors : Kostyantyn Afanasyev, Mariia Bahorka, Olesia Bezpartochna et al.] ; reviewers: Peter Lošonczi, Maria Borowska, Ivan Tkach; University of Security Management in Košice (Košice, Slovakia). – Košice : Vysoká škola bezpečnostného manažérstva v Košiciach, 2022. 311 p. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/45110>

14. Mishra, Ruchi & Kiran, K.. (2024). Unveiling the dynamic capabilities' influence on sustainable performance in MSMEs: a systematic literature review utilizing ADO-TCM analysis. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*. 17. <https://doi.org/10.1108/APJBA-05-2024-0295>

15. Liu, Yuefengting. (2022). Dynamic Capabilities: A Theoretical Review and Reflection. https://doi.org/10.1007/978-981-19-0564-3_26

16. Lakshman, C. & Wang, Li & Adhikari, Atanu & Cheng, Guoping. (2020). Flexibility oriented HRM practices and innovation: evidence from China and India. *The International Journal of Human Resource Management*. 33. 1-30. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1861057>

17. Nyenno I (2026) Comparative analysis of strategic vs. computational thinking in management. *Front. Artif. Intell.* 9:1729797. doi: 10.3389/frai.2026.1729797, <https://www.frontiersin.org/journals/artificial-intelligence/articles/10.3389/frai.2026.1729797/full>

References

1. VRIO / VRIN Analysis. Retrieved from <https://umbrex.com/resources/frameworks/strategy-frameworks/vrio-vrin-analysis/>

2. Barney, J., Ketchen, D., & Wright, M. (2021).

Resource-based theory and the value creation framework. *Journal of Management*, 47. <https://doi.org/10.1177/01492063211021655>

3. Cuthbertson, R., & Furseth, P. (2022). Digital services and competitive advantage: Strengthening the links between RBV, KBV, and innovation. *Journal of Business Research*, 152, 168-176. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.07.030>

4. Piletska, S.T., & Lunkina, I.Yu. (2022). Stratehichno oriietovanyi ekonomichniyi potentsial pidpriemstva. *Ekonomika. Finansy. Pravo*, 9(1). <https://elar.navs.edu.ua/items/423ae458-91ef-4a73-8737-286731c7f38b>

5. Arndt, F., Galvin, P., Jansen, R., Lucas, G., & Su, P. (2022). Dynamic capabilities: New ideas, microfoundations, and criticism. *Journal of Management & Organization*, 28, 1–6. <https://doi.org/10.1017/jmo.2022.57>

6. Mykolenko, I., & Berezina, L. (2024). Mekhanizm stratehichnoho upravlinnia konkurentnym rozvytkom silskohospodarskykh pidpriemstv. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhnolohii*, 4(4), 118-124. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-17>

7. Koval, Z. (2025). Teoretychni ta metodolohichni pidkhody do otsinky stratehichnoho potentsialu pidpriemstva. *Tekhnolohichniy audyt ta rezervy vyrobnytstva*, 5(4(85)), 20-25. <https://doi.org/10.15587/2706-5448.2025.341477>

8. Vinokur, I., Lobova, E., & Zhulano, Y. (2026). Block-modular model as a component of the methodology for assessing the economic security of an industrial enterprise under sanctions. *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya*, 4(12), 88-102. <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2026.04.12.011>

9. Kalinichenko, S. (2026). Stratehichne upravlinnia potentsialom rozvytku pidpriemstva yak faktor zabezpechennia yoho konkurentospromozhnosti. *Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky ta prava*, 2, 11-16. <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2026-2->

10. Cai, F., Bolisani, E., Nakash, M., & Kassaneh, T. C. (2026). AI-driven knowledge management for sustainable businesses: A comprehensive analysis. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-09-2025-0444>

11. Bashir, M. (2023). The influence of strategic flexibility on SME performance: Is business model innovation the missing link? *International Journal of Innovation Science*. <https://doi.org/10.1108/IJIS-06-2021-0110>

12. Chernyshova, L.I., & Bratkova, B.H. (2025). Upravlinnia resursnym potentsialom ahrarnoho pidpriemstva dlia pidvyshchennia yoho konkurentospromozhnosti. *Economic Journal Odessa Polytechnic University*, 3(33), 107-117. <https://economics.op.edu.ua/ejopu/2025/No3/107.pdf>

13. Kostyantyn Afanasyev, Mariia Bahorka, Olesia Bezpartochna «et al.» (2022). Current issues of security management during martial law: Scientific monograph. Peter Lošonczi, Maria Borowska, Ivan Tkach (Eds.). University of Security Management in Košice. Retrieved from <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/45110>

14. Mishra, R., & Kiran, K. (2024). Unveiling the dynamic capabilities' influence on sustainable performance in MSMEs: A systematic literature review utilizing ADO-

TCM analysis. Asia-Pacific Journal of Business Administration. <https://doi.org/10.1108/APJBA-05-2024-0295>

15. Liu, Y. (2022). Dynamic capabilities: A theoretical review and reflection. https://doi.org/10.1007/978-981-19-0564-3_26

16. Lakshman, C., Wang, L., Adhikari, A., & Cheng, G. (2020). Flexibility oriented HRM practices and

innovation: Evidence from China and India. The International Journal of Human Resource Management. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1861057>

17. Nyenno, I. (2026). Comparative analysis of strategic vs. computational thinking in management. Frontiers in Artificial Intelligence, 9, 1729797. <https://doi.org/10.3389/frai.2026.1729797>

STRATEGIC POTENTIAL OF THE ENTERPRISE: CONCEPTUAL FOUNDATIONS, STRUCTURE, AND DEVELOPMENT FACTORS

V. A. Shapoval, Ph. D (Econ.), Associate Professor,

Yu. I. Litvinov, Ph. D (Tech.), Associate Professor,

O. V. Horpynych, Associate Professor,

Dnipro University of Technology

Methods. The study employs a set of general scientific research methods. The method of abstraction is used to define the essence of strategic potential and to trace the evolution of its interpretation across different stages of societal and business development. Comparative analysis is applied to identify the relationships among resource, competitive, and strategic potential. The structural method is used to examine approaches to the composition and organization of strategic potential components. The graphical method supports the visualization of relationships among the elements of strategic potential. Analysis is employed to assess contemporary factors influencing the development of potential, while synthesis is used to develop a three-factor model of potential.

Results. The study demonstrates the transformation of the resource-based concept of strategic potential from a relatively stable set of resources to a dynamic resource configuration in which particular resource types gain strategic priority depending on situational conditions and the broader business context. Changes in managerial priorities, including objectives and expected outcomes associated with resource potential management, constitute the basis for the formation of its derivative forms—competitive and strategic potential. The integration of functional and systems approaches to the structuring of strategic potential enhances a firm's ability to generate synergy and emergent effects. The identification of large-scale global transformations that fundamentally reshape competitive conditions and long-term business survival provides grounds for reconsidering strategic potential through the lens of human resources, particularly the behavioral dimension of individuals possessing the highest levels of authority and influence within the organization, as a key driver of organizational change and development.

Novelty. The paper advances the understanding of strategic potential by conceptualizing it as an emergent property of an integrated organizational system formed through the continuous alignment of a firm's resource capabilities, organizational architecture, and employee behavioral dynamics. Under conditions of contemporary global transformation, strategic potential management should focus on the proactive identification and mitigation of imbalances among these three dimensions in order to maintain their dynamic equilibrium and ensure long-term organizational viability.

Practical value. The proposed approach provides a basis for rethinking strategic potential management by redefining responsibility for organizational change, revising the overall development concept of the enterprise, refining the content and decomposition of strategic initiatives, improving resource allocation mechanisms, and enhancing the evaluation of achieved organizational transformations.

Keywords: strategic potential, resource potential, strategic potential structure, development factors, behavioral factor, organizational factor, strategic potential as a system property, synergy, emergence.

Стаття надійшла до редакції 02.06.26 р.

Прийнята до публікації 17.06.26 р.

Дата публікації 30.06.26 р.