

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-181>

УДК 334.72/.75:658.5]:330.34.02]”20”

ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК КАТЕГОРІЙ «ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА» ТА «РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА» В АСПЕКТІ СУЧАСНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

THE RELATIONSHIP BETWEEN THE CATEGORIES OF «ENTERPRISE POTENTIAL» AND «ENTERPRISE DEVELOPMENT» IN THE CONTEXT OF CURRENT RESEARCH

Дмитрук Вікторія Орестівна

кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки підприємства,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2974-8114>

Dmytruk Viktoriia

Ivan Franko National University of Lviv

Стаття присвячена актуальним питанням трансформації сутності та взаємозв'язку категорій «потенціал підприємства» та «розвиток підприємства» в світлі сучасних досліджень. У статті визначено основні напрями досліджень категорії «потенціал підприємства», досліджено еволюцію підходів до визначення сутності категорій «потенціал підприємства» та «розвиток підприємства». Проаналізовано спроби обґрунтування взаємозв'язку цих категорій. Особливу увагу приділено трансформації розуміння потенціалу в умовах Індустрії 4.0 – від статичного набору ресурсів до динамічної системи компетенцій та можливостей. Визначено роль організаційної культури та інноваційного потенціалу як ключових точок дифузії цих понять. Виділено спільні риси та здійснено теоретичне обґрунтування взаємозв'язку та взаємопроникнення категорій «потенціал підприємства» та «розвиток підприємства». Доведено їхню генетичну єдність, де потенціал виступає фундаментальною основою, а розвиток – формою його актуалізації.

Ключові слова: потенціал підприємства, розвиток підприємства, еволюція категорій, інновації, організаційна культура, компетенції, можливості.

The highly dynamic external environment and global instability necessitate moving away from a static view of potential as a mere set of resources in favor of flexible models of continuous development. A key scientific challenge is to bridge the methodological gap in interpreting the categories of «enterprise potential» and «enterprise development» not as autonomous economic units, but as interpenetrating processes that determine the strategic viability of the system. The relevance of the study is heightened by the need to identify the common features of these categories to develop effective mechanisms for adaptive management. The aim of the study is to theoretically substantiate the interconnection and interpenetration of the categories «enterprise potential» and «enterprise development» by identifying their common essential characteristics. The study employs a range of scientific methods: systems analysis; comparative-typo-logical analysis; methods of deduction and logical synthesis – to identify points of convergence between the categories under study. This article identifies the main areas of research on the concept of “enterprise potential” and examines the evolution of approaches to defining the essence of the concepts of “enterprise potential” and “enterprise development.” It analyzes attempts to substantiate the interconnection between these concepts. The role of organizational culture and innovative potential as key points of diffusion for these concepts is identified. Common features are identified, and a theoretical justification of the interconnection and interpenetration of the categories “enterprise potential” and «enterprise development» is provided. Their genetic unity is demonstrated, where potential serves as the fundamental basis and development as the form of its actualization. The results of the study can be used by enterprise managers to develop adaptive management models. The interpenetration and interconnection of the studied categories will allow management to shift the focus from the simple accumulation of assets to the mobilization of competencies and the development of organizational culture, which enhances the enterprise's ability to counteract negative environmental influences and ensures its long-term competitiveness.

Keywords: enterprise potential, enterprise development, evolution of categories, innovation, organizational culture, competencies, opportunities.



Постановка проблеми. В умовах формування інтелектуально-інноваційної економіки та глобальної нестабільності традиційні підходи до розуміння потенціалу підприємства як суто ресурсного базису вичерпують свою ефективність. Спостерігається сутнісна трансформація категорій «потенціал» та «розвиток», де потенціал перетворюється з внутрішньої характеристики ресурсів на динамічну здатність системи адаптуватися та створювати результати у відповідь на зовнішні можливості. У визначеннях категорії «розвиток підприємства» все частіше містяться ознаки потенціалу підприємства, та й сам потенціал. Проте, попри значну кількість досліджень обох категорій, механізм їх взаємообумовленості та ієрархічна структура трансформації потенціалу в реальний розвиток залишаються недостатньо систематизованими. Дане дослідження спрямоване на розв'язання наукового завдання щодо вдосконалення категорійного апарату теорії управління підприємством. На практичному рівні розкриття взаємозв'язку між потенціалом та розвитком дозволить сформулювати адаптивні моделі управління, які забезпечать не лише кількісне зростання показників, а й якісно оновити системи управління (згідно з принципами Індустрії 4.0), що є критичним для інтеграції в сучасний світовий економічний простір.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Аналіз наукових джерел показав, що є багато праць, які окремо досліджують «потенціал підприємства» та «розвиток підприємства». Вони стрімко розвиваються і здійснюються в основному в наступних напрямках: аналіз та систематизація підходів до сутності потенціалу підприємства в розрізі класифікацій його видів та їх співвідношень; аналіз та систематизація підходів до поняття розвитку підприємства.

Вагомий внесок у трансформацію сутності категорії потенціал підприємства та адаптації її до прикладних потреб зробили такі науковці як Краснокутська Н.В. та Бачевський. Б.Є. Зокрема, у працях Н. В. Краснокутської «потенціал підприємства» розглядається через призму можливостей системи ресурсів і компетенцій створювати результат для зацікавлених осіб [7]ю Схожий комплексний підхід підтримує група авторів під керівництвом Б. Є. Бачевського, визначаючи потенціал як властивість об'єкта штучного походження забезпечувати очікуваний результат у системі зовнішніх обмежень [1]. Спільним

для цих підходів є зміщення акцентів із простої наявності «ресурсів» на «здатність мобілізувати можливості» та «властивості складного об'єкта». Дослідженням потенціалу як основи для розвитку займався Занора В.О. [5].

Спробу дослідити питання кореляції цих категорій зробив А. А. Турило, який визначив потенціал як відображення можливостей розвитку, що дозволяє прогнозувати динаміку функціонування підприємства.[9] Систематизацію підходів до визначення сутності розвитку в світлі останніх досліджень здійснив Вінніченко О.М. та Дунда С.П. [3; 4].

Також досліджувались окремі види потенціалу як драйвери розвитку в умовах формування інтелектуальної економіки та Індустрії 4.0, зокрема, це зробили Альфреда Камінська (А. Kaminska) Катажина Шиманська (К. Szymanska) та Анна Валецька (А. Walcicka).

В наукових працях спостерігається поступове зближення категорій потенціалу та розвитку підприємства. Проте немає дослідження, яке б систематизувало усі ці напрацювання та обґрунтувало спільні риси, властивості та закономірності, взаємозв'язку та взаємопроникнення цих категорій.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає у теоретичному обґрунтуванні взаємозв'язку та взаємопроникнення категорій «потенціал підприємства» та «розвиток підприємства» через виявлення їхніх спільних сутнісних характеристик та доведення їхньої генетичної єдності в межах функціонування сучасних економічних систем. Для досягнення цієї мети поставлено наступні завдання: систематизувати еволюцію наукових підходів до трактування категорій «потенціал підприємства» та «розвиток підприємства» в контексті сучасних управлінських потреб та вимог Індустрії 4.0; визначити спільні сутнісні характеристики досліджуваних категорій, що вказують на їхнє взаємопроникнення; виявити специфічні видові прояви потенціалу, які є на сьогодні визначальними для розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Останніми тенденціями у дослідженні потенціалу підприємства, які можуть бути актуальними в аспекті нашого дослідження є:

- продовження модернізації та пристосування сутнісного змісту категорій «потенціал», «потенціал підприємства» до прикладних та управлінських потреб;
- дотримання і надалі зміни акцентів з «ресурсів» на «можливості системи ресур-

сів та компетенцій», «здібності підприємства мобілізувати ресурси» [7];

– дотримання позиції відходу від того, що «можливості» є внутрішньою характеристикою ресурсів і здібностей, внутрішньою сутністю потенціалу, натомість – «можливості» стають зовнішньою характеристикою відносно потенціалу; основою сутності потенціалу підприємства стають «властивості складного об'єкта штучного походження, які проявляються при зовнішніх можливостях» [1];

– відхід від спроб вартісної оцінки «потенціалу підприємства» (принаймі, зміщення акцентів) та перехід до спроб пов'язати його із розвитком підприємства [6; 9];

- спроба створення моделі потенціалу підприємства на основі ієрархії різних видів потенціалу, де кожен з них доповнює, розвиває попередній і впливає на наступний. Тут проведено ранжування таких видових проявів потенціалів як ресурсний, виробничий, маркетинговий, фінансовий, економічний та загальний, який знаходиться найвище. В цій моделі центральне місце займає ресурсний потенціал – він є базою для виробничого, виробничий є базою для маркетингового, який в свою чергу розвиває фінансовий потенціал. А фінансовий – є основою для економічного потенціалу. І в цілому так формується загальний потенціал підприємства [8];

– поява таких понять як “реалізований потенціал”, “нереалізований потенціал” та виділення категорії “потенціал розвитку” [1];

– поява спроб досліджень категорії “потенціал підприємства” як основи розвитку підприємства.

Для нашого дослідження за основу ми візьмемо останні найбільш актуальні визначення категорії “потенціал підприємства”, які комплексно описують його сутність, інтегруючи туди такі його складові як ресурси, так і можливості, і результати. Погоджуємося із науковцями, що комплексний підхід є новітнім та таким, що відповідає сучасним вимогам управлінців з огляду на необхідність врахування численних різноманітних аспектів господарської діяльності підприємства під час управління його потенціалом.

До таких визначень можемо віднести визначення його “як можливості системи ресурсів і компетенцій підприємства створювати результат для зацікавлених осіб за допомогою реалізації бізнес-процесів” [7].

А також визначення групи авторів в комплексній монографії під керівництвом Б.Є. Бачевського – «потенціал підприємства

- це його властивість, як носія штучного походження, забезпечити очікуваний суб'єктом оцінки позитивний (або негативний) результат в існуючій системі зовнішніх обмежень з урахуванням здатності носія до розвитку» [1].

Аналіз джерел показав, що деякі спроби визначити взаємозв'язок між категоріями “потенціал підприємства” та “розвиток підприємства” вже було здійснено. Зокрема, Турило А.А. у своїй науковій статті визначає, що «категорія «потенціал підприємства» за аналогією із своїм родовим поняттям «потенціал» у якості первинної ознаки сутнісних характеристик даного феномену відображає можливості розвитку підприємства. Концентрація уваги саме на можливостях розвитку підприємства пояснюється тим, що саме через них визначаються і досягаються цілі (завдання) підприємства в поточному і перспективному періодах» [9].

Проте, на нашу думку, ототожнювати цілі підприємства і розвиток не зовсім коректно, оскільки апіорі вони не завжди про розвиток. Але слід погодитись із думкою автора про те, що такий підхід до трактування потенціалу підприємства “дає можливість оцінити висхідні параметри функціонування та спрогнозувати їх динаміку на перспективу. Це дозволяє підприємству сформувати реальні цілі та сформувати стратегічні й тактичні кроки по їх реалізації.

Також іншими дослідниками робиться спроба опрацювання понятійно-категорійного апарату управління економічним потенціалом та розвитком підприємства через розкриття сутності категорій «потенціал», «економічний потенціал», «потенціал підприємства» та «розвиток» через призму їхнього взаємозв'язку [6]. Тут як основу для визначення терміну «економічний потенціал підприємства» автори використали поняття «потенціал». У результаті економічний потенціал (потенціал) підприємства визначається ними «як сукупність можливостей підприємства, що можуть бути використані в господарській діяльності для його розвитку при деяких можливих зовнішніх умовах». При цьому вони виходять з позиції, що «розвиток підприємства визначається як постійне підвищення ефективності функціонування підприємства та забезпечення поточної ефективності в умовах, що змінюються» [6]. І цей розвиток відбувається завдяки змінам у різних частинах організаційної системи та способам реалізації функцій управління.

Окремо, в контексті взаємозв'язку з розвитком, інші дослідники виділяють інноваційний

потенціал та організаційну культуру. Зокрема, Альфреда Камінська (Alfreda Kaminska) розглядає потенціал, а саме інноваційний, як основу для розвитку підприємства. Згідно її бачення, інноваційний потенціал – здатність підприємства раціонально та ефективно управляти ресурсами під час реалізації інноваційних проєктів. А Катажина Шиманська (Katarzyna Szymanska) та Анна Валецька (Anna Walecka) досліджують організаційну культуру як елемент не просто потенціалу, а саме позитивного потенціалу підприємства. Їх твердження базуються на емпіричних дослідженнях, які торкалися окремих аспектів функціонування та динамічного розвитку підприємств, серед яких визначальними були вище вказані елементи. Їх дослідження були використані для вітчизняними дослідниками для обґрунтування потенціалу як основи розвитку підприємства [6]. Потенційно позитивний вплив організаційної культури на розвиток підприємства розглядається і в інших дослідженнях [5].

Паралельно в дослідженнях відбувається зближення категорії «розвитку підприємства» з «потенціалом підприємства». В цьому контексті категорія «розвиток підприємства» представлена як:

- процес, результатом якого є надбання нових кількісних і якісних характеристик економічно-виробничої системи, покращення показників ефективності функціонування і збільшення потенціалу підприємства, який допомагає йому пристосуватися до змін в екзогенному та ендогенному середовищі, що зберігає свою життєздатність [6].

- це безупинний процес, який відбувається у відповідності з програмою зміни станів підприємства, кожен з яких є якісно іншим за попередній. Це дає змогу підприємству як складній системі розкрити та реалізувати нові можливості, властивості, якості та характерні риси, що сприяють здатності підприємства виконувати нові функції, вирішувати нові завдання, що зміцнює його позиціонування в зовнішньому середовищі і підвищує здатність протидіяти його негативним впливам [6].

- довгострокову програму удосконалення можливостей вирішувати різні проблеми і здібностей до відновлення, особливо шляхом підвищення ефективності управління культурою організації [6].

- як набір елементів – кількісні та якісні зміни, процесний характер, сукупність процесів, адаптація до зовнішнього середовища,

здатність протидіяти негативним впливам факторів зовнішнього середовища, поліпшення, довготривалість, зростання потенціалу підприємства, внутрішня інтеграція, підвищення життєздатності підприємства. Всі вони взаємопов'язані. Внаслідок розвитку зростає потенціал підприємства, що виявляється у змінах, внутрішній інтеграції підприємства та адаптації його до зовнішнього середовища [7].

Як видно з вищевикладеного, в усіх визначеннях потенціалу присутня категорія розвитку, а сам потенціал виступає основою для нього. Основними сутнісними ознаками потенціалу стають, окрім ресурсів: «можливості системи ресурсів та компетенцій», «здібності підприємства мобілізувати ресурси», «результат», «здатність носія (підприємства) до розвитку», «основа для формування цілей», «можливості підприємства, які можуть бути використані для розвитку». Спостерігається концентрація уваги на «можливостях розвитку»

Визначальними для розвитку серед видо-вих проявів при цьому є організаційно-культурний та інноваційний потенціали. Це пояснюється швидким розвитком індустрії 4.0, яка є частиною інтелектуальної та інноваційної економіки.

У визначеннях категорії «розвиток підприємства» її пов'язують із потенціалом, зокрема, «збільшенням потенціалу», з'являються характеристики, притаманні потенціалу, такі як «можливості», «реалізація можливостей», «пристосування до змін», «адаптація до зовнішнього середовища», «організаційна культура», «інновації».

Висновки. На основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що досліджувані категорії є не лише взаємопов'язаними, а й взаємообумовленими, тобто не існують один без одного. Також можна стверджувати, що основними конвергентними ознаками, що говорять про зближення та взаємопроникнення цих категорій є:

- спільність природи походження, тобто обидві категорії стосуються підприємства як штучно створеного людиною об'єкта;

- спільні процесно-динамічні риси, зокрема, адаптивність, інноваційність та безперервність. Потенціал містить у собі здатність до змін, а розвиток є безпосереднім процесом цих змін у відповідь на виклики середовища. Інноваційність виступає одночасно і як ресурс (інноваційний потенціал), і як метод трансформації (інноваційний розви-

ток). Це головна точка взаємопроникнення в умовах Індустрії 4.0. Потенціал постійно відтворюється, а розвиток триває безупинно. Вони утворюють цикл: потенціал → розвиток → новий потенціал;

– спільні структурні складові, такі як компетенції та здібності персоналу, а також організаційну культуру. Здібності та компетенції є основою потенціалу, а також є основним об'єктом і результатом розвитку. Організаційна культура є фактором, що тримає

ресурси разом (потенціал), і водночас середовищем, трансформація якого свідчить про якісний розвиток;

– спрямованість на результат.

Таким чином, сформовано теоретичне підґрунтя для створення адаптивних моделей управління в умовах інтелектуалізації економіки та високого рівня невизначеності.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці адаптивних моделей управління підприємством для його розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бачевський Б. Є., Заблодська І. В., Решетняк О. О. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 400 с.
2. Березін О. В., Плотник О. Д. Економічний потенціал аграрних підприємств: механізми формування та розвитку. Полтава : Інтер Графіка, 2012. 221 с.
3. Вініченко О. М. Характеристика, види та сутність розвитку підприємства. *Агросвіт*. 2015. № 15. С. 34–38. URL:http://www.agrosvit.info/pdf/15_2015/10.pdf (дата звернення: 29.03.2026).
4. Дунда С. П. Розвиток підприємства та оцінка факторів, що на нього впливають. *Ефективна економіка*. 2016. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5321> (дата звернення: 29.03.2026).
5. Занора В. О. Управління розвитком підприємства: теоретико-методичні засади формування організаційної культури. *Сучасні тенденції розвитку менеджменту та фінансово-економічної безпеки* : зб. мат. міжнар. наук.-практ. конф. (Черкаси, 26 листоп. 2018 р.). Черкаси : ЧНУ ім. Б. Хмельницького, 2018. С. 57–59.
6. Занора В., Куценко Д., Одородько Н. Потенціал як основа розвитку підприємства: понятійно-категоріальний апарат. *Теоретичні проблеми розвитку національної економіки*. 2019. № 2 (18). С. 13–19. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/184113/183854> (дата звернення: 29.03.2026).
7. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. Київ : ЦНЛ, 2005. 352 с.
8. Краснокутський О., Маренич Т., Прусова Г. Співвідношення економічних категорій «потенціал підприємства», «ресурсний потенціал», «виробничий потенціал» та «економічний потенціал». *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 2. С. 145–152. URL:<https://ujae.org.ua/spivvidnoshennya-ekonomichnyh-kategorij-potentsial-pidpryemstva-resursnyj-potentsial-vyrobnychyj-potentsial-ta-ekonomichnyj-potentsial/> (дата звернення: 29.03.2026).
9. Турило А. А. Потенціал підприємства: сутність та методологічні підходи до визначення. *Економічний вісник*. 2014. № 3. С. 86–91. URL:https://ev.nmu.org.ua/docs/2014/3/EV20143_065-071.pdf (дата звернення: 29.03.2026).

REFERENCES:

1. Bashevskiy, B. Ye., Zablodska, I. V., & Reshetniak, O. O. (2009). *Potentsial i rozvytok pidpryemstva* [Potential and development of the enterprise]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury. [in Ukrainian].
2. Berezin, O. V., & Plotnyk, O. D. (2012). *Ekonomichnyi potentsial ahrarnykh pidpryemstv: mekhanizmy formuvannia ta rozvytku* [Economic potential of agricultural enterprises: mechanisms of formation and development]. Poltava: Inter Hrafika. [in Ukrainian].
3. Dunda, S. P. (2016). Rozvytok pidpryemstva ta otsinka faktoriv, shcho na nioho vplyvaiut [Enterprise development and assessment of factors affecting it]. *Efektivna ekonomika* [Efficient Economy], (12). Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5321> (accessed March 29, 2026)
4. Krasnokutska, N. S. (2005). *Potentsial pidpryemstva: formuvannia ta otsinka* [Enterprise potential: formation and evaluation]. Kyiv: TSNL. [in Ukrainian].
5. Krasnorutskiy, O., Marenich, T., & Prusova, H. (2024). Spivvidnoshennia ekonomichnykh katehorii «potentsial pidpryemstva», «resursnyi potentsial», «vyrobnychyj potentsial» ta «ekonomichnyi potentsial» [Correlation of economic categories "enterprise potential", "resource potential", "production potential" and "economic potential"]. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 9(2), 145–152. Available at: <https://ujae.org.ua>

spivvidnoshennya-ekonomichnyh-kategorij-potentsial-pidpryyemstva-resursnyj-potentsial-vyrobnychyj-potentsial-ta-ekonomichnyj-potentsial/ (accessed March 29, 2026).

6. Turylo, A. A. (2014). Potentsial pidpryyemstva: sutnist ta metodolohichni pidkhody do vyznachennia [Enterprise potential: essence and methodological approaches to definition]. *Ekonomichnyi visnyk* [Economic Bulletin], (3), 86–91. Available at: https://ev.nmu.org.ua/docs/2014/3/EV20143_065-071.pdf (accessed March 29, 2026).

7. Vinichenko, O. M. (2015). Kharakterystyka, vydy ta sutnist rozvytku pidpryyemstva [Characteristics, types and essence of enterprise development]. *Ahrosvit* [Agrosvit], (15), 34–38. Available at: http://www.agrosvit.info/pdf/15_2015/10.pdf (accessed March 29, 2026).

8. Zanova, V. O. (2018). Upravlinnia rozvytkom pidpryyemstva: teoretyko-metodychni zasady formuvannia orhanizatsiinoi kultury [Management of enterprise development: theoretical and methodical principles of organizational culture formation]. In *Modern trends in the development of management and financial and economic security: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference* (pp. 57–59). Cherkasy: ChNU im. B. Khmelnytskoho.

9. Zanova, V., Kutsenko, D., & Odorodko, N. (2019). Potentsial yak osnova rozvytku pidpryyemstva: poniatii-no-katehorialnyi aparat [Potential as a basis for enterprise development: conceptual and categorical apparatus]. *Teoretychni problemy rozvytku natsionalnoi ekonomiky* [Theoretical Problems of the National Economy Development], (2), 13-19. Available at: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/184113/183854> (accessed March 29, 2026)

Дата надходження статті: 20.03.2026

Дата прийняття статті: 14.04.2026

Дата публікації статті: 22.04.2026