

УДК 658.5

В.А. Павлова, Н.В. Потупало

## УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ УСПІХУ ПІДПРИЄМСТВА

Обґрунтовано необхідність управління стратегічним потенціалом підприємства. Розроблено класифікацію видових проявів потенціалу підприємства. Запропоновано визначення поняття «стратегічний потенціал». Розроблено узагальнену класифікацію стратегічного потенціалу підприємства. Визначено роль маркетингу в процесі трансформації можливостей підприємства у стратегічні фактори успіху. Розроблено модель трансформації зовнішніх і внутрішніх можливостей підприємства у стратегічні фактори успіху.

**Ключові слова:** стратегічне управління підприємством, маркетинг, маркетингова стратегія підприємства, конкурентні переваги, потенціал підприємства, стратегічний потенціал підприємства, стратегічні фактори успіху, зовнішні і внутрішні можливості підприємства.

Під впливом об'єктивних причин, а саме: глобалізації бізнесу, посилення вимогливості та компетенції споживачів; змін споживчих переваг, насичення ринків, зниження їхньої ділової активності; підвищення значущості фактора часу в конкуренції, досягнення тривалого успіху підприємством на ринку ускладнюється.

Визначником тривалості підприємницького успіху є стратегічний потенціал підприємства. У зв'язку з цим набуває актуальності проблема управління зазначеним потенціалом, тобто процес його формування та реалізації.

У сучасній економічній літературі досить часто розглядаються проблеми, пов'язані із визначенням сутності, елементів стратегічного потенціалу та здійснення управління ним. Дослідженню цих питань присвячено праці таких науковців: О.В. Березін, В.Н. Гавва, В.Б. Горбань, Л.Ю. Гордієнко, Е.А. Лапін, В.Д. Маркова, І.П. Отенко, В.В. Пастухова, О.А. Пробоїв, О.А. Сущенко, Р.В. Фещур, Л.С. Шеховцева, Є.В. Швець та ін.

Незважаючи на значний науковий внесок вітчизняних та зарубіжних авторів у розв'язання зазначених проблем, залишаються відкритими питання стосовно визначення сутності, формування та реалізації стратегічного потенціалу підприємства, тобто трансформації зовнішніх і внутрішніх можливостей на його стратегічні фактори успіху. Отже, вважаємо за необхідне провести переосмислення наявних напрацювань і розробок, а також запропонувати своє бачення розв'язання наведених проблем.

Критичний огляд теоретичних положень щодо окремих аспектів управління стратегічним потенціалом успіху підприємства, розроблених зарубіжними вченими, дозволили нам визначити особливості управління стратегічним потенціалом успіху як об'єкта управління. Слід зазначити, що процесу управління стратегічним потенціалом успіху підприємства властивий безперервний, циклічний характер.

Дослідження, проведені [1], дозволили автору визначити потенціал підприємства як інтегральну сукупність економічних, квазіекономічних і неекономічних можливостей, спроможних принести визначеному підприємству певний ефект (у вартісній і невартісній формах) протягом означено-

го часового проміжку у разі здійснення керівництвом підприємства заходів щодо реалізації конкретних факторів-можливостей.

Крім того, потенціал підприємства характеризується чотирма головними ознаками [2]:

1. Потенціал підприємства визначається його реальними можливостями у тій чи іншій сфері соціально-економічної діяльності, причому не лише реалізованими, але й нереалізованими з будь-яких причин.

2. Можливості будь-якого підприємства у більшості залежать від наявності ресурсів та резервів (економічних, соціальних), незалучених у виробництво. Тому потенціал підприємства характеризується також і певним обсягом ресурсів як залучених у виробництво, так і незалучених, але підготовлених до використання.

3. Потенціал підприємства визначається не лише наявними можливостями, але й навичками різноманітних категорій персоналу щодо його використання з метою виробництва товарів, здійснення робіт (послуг), отримання максимального прибутку й забезпечення ефективного функціонування й стійкого розвитку виробничо-комерційної системи.

4. Рівень і результати реалізації потенціалу підприємства (обсяг виробленої продукції або отриманого прибутку) також визначаються формою підприємництва й адекватною його організаційною структурою.

Узагальнюючи наведене, пропонуємо таку класифікацію видів потенціалу (рис. 1).

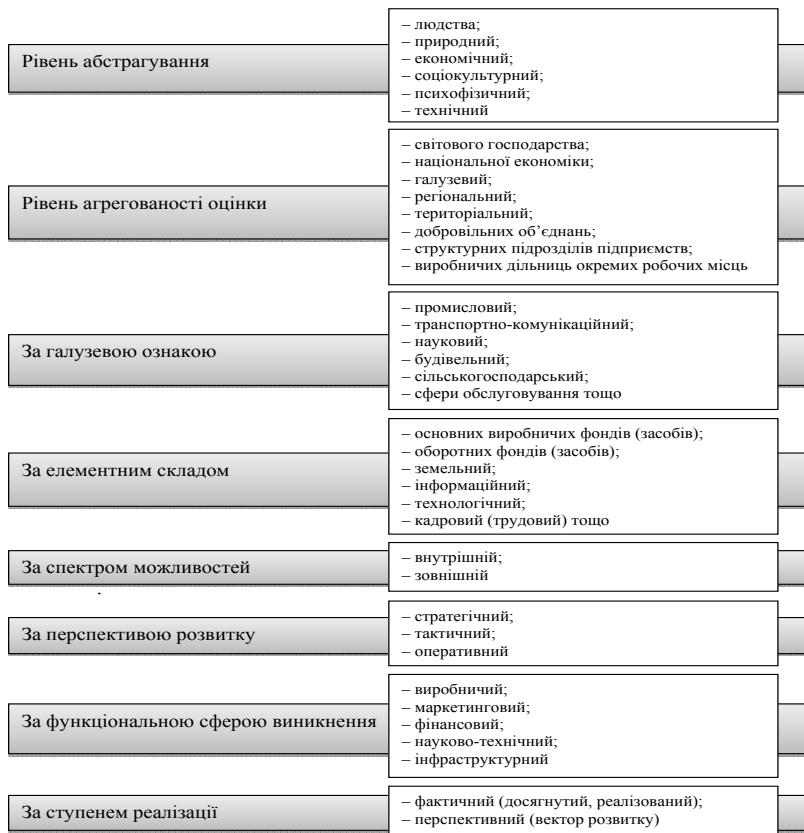


Рис. 1. Класифікація видових проявів потенціалу підприємства

Вважаємо, що найважливішою класифікаційною ознакою потенціалу є класифікація за перспективою розвитку. Зазначена ознака дозволяє виділити із сукупності потенціалів стратегічний, що забезпечує успіх підприємства в довгостроковому періоді.

Слід вказати, що аналіз окремих трактувань поняття «стратегічний потенціал» свідчить про наявність неоднозначності в розумінні сутності стратегічного потенціалу, а це значною мірою ускладнює розробку практичних рекомендацій, щодо його формування та ефективного використання і, таким чином, негативно впливає на кінцевий результат маркетингової діяльності. Зазначене обумовлює необхідність проведення додаткового дослідження стратегічного потенціалу як об'єкта управління. Розглянемо трактування поняття «стратегічний потенціал» різними науковцями, табл. 1.

Таблиця 1

## Трактування поняття «стратегічний потенціал» різними науковцями

№ з/п	Автор	Визначення	Джерело
1	О.А. Сушенко	«Стратегічний потенціал – певним чином упорядкована відповідно до стратегічних напрямів розвитку сукупність ресурсів і резервів, яка дозволяє при їх комплексному використанні забезпечити реалізацію потенційних можливостей»	[2]
2	О.В. Березін	«Стратегічний потенціал – це сукупність наявних ресурсів, що забезпечують виживання підприємства у конкурентному середовищі у перспективі»	[3]
3	В.Б. Горбань	«Стратегічний потенціал – це сукупність обмежених наявних ресурсів та компетенцій підприємства по досягненню глобальних і стратегічних цілей у майбутньому з урахуванням відповідних умов зовнішнього середовища»	[4]
4	О.В. Миколайчук	«Стратегічний потенціал – це сукупність здібностей кадрового складу та здатності технічної та організаційної системи до постійного вдосконалення у відповідності з цілями підприємства»	[5]
5	В.В. Пастухова	«Стратегічний потенціал – це можливості досягнення стратегічних цілей за рахунок ефективного використання ресурсів»	[6]
6	Л.Ю. Гордієнко, Є.В. Швець	«Стратегічний потенціал в умовах трансформаційної економіки – це сукупність поточних та майбутніх ресурсів і можливостей, які можуть бути мобілізовані для досягнення стратегічних цілей в трансформаційних умовах»	[7]
7	В.Н. Гавва	«Стратегічний потенціал – це граничні можливості досягнення глобальної та локальної стратегічних цілей у відповідних зовнішніх умовах»	[8]
8	І.М. Парасій-Вергуненко	«Стратегічний потенціал – це можливості щодо досягнення стратегічних цілей за рахунок ефективного розподілу і використання власних та залучених ресурсів, а також це можливість формувати певні конкурентні переваги через ресурсне забезпечення відповідного рівня конкурентного статусу підприємства»	[9]

№ з/п	Автор	Визначення	Джерело
9	В.Й. Бица	«Стратегічний потенціал – це сукупність стратегічних ресурсів (тобто такої їх сукупності, що використовуються з метою забезпечення стратегії розвитку)»	[10]
10	В.А. Гросул, Ю.Ю. Василенко	«Стратегічний потенціал – це найбільш сильні конкурентні переваги, які дозволяють підприємству досягти визначеної мети більш ефективно, порівняно з конкурентами; сукупність динамічних здатностей підприємства, на використанні яких ґрунтується його майбутній успішний розвиток»	[11]
11	Т.М. Кібук	«Стратегічний потенціал підприємства – це сукупність його передумов (ресурсів, можливостей, компетенцій тощо), наявних і таких, що мають бути створені задля виконання загальної стратегії протягом періоду, на який вона розроблена»	[12]
12	І.А. Ігнат'єва	«Стратегічний потенціал – це упорядкована сукупність ресурсів, що забезпечують можливості підприємства щодо досягнення стратегічних цілей»	[13]
13	А.О. Азарова	«Стратегічний потенціал – це складна, динамічна, поліструктурна система, яка має свої закономірності розвитку, від уміння використання яких у вирішальному ступені залежить ефективність діяльності підприємства»	[14]
14	О.А. Пробоїв	«Стратегічний потенціал підприємства – це сукупність стратегічних ресурсів, ключових компетенцій, що забезпечують ефективне досягнення цілей підприємства»	[15]

Отже, на основі вищевикладених визначень констатуємо, що не існує єдиного визначення поняття «стратегічний потенціал». Зазначені науковці, до визначення сутності цього поняття використовують різні підходи. Зокрема:

1) ресурсний, за якого потенціал розглядають як сукупність наявних ресурсів чи таких, що мають бути створені за потреби;

2) цільовий – потенціал розглядається не лише як ресурси, а й можливості щодо їхнього ефективного використання у процесі досягнення стратегічних цілей підприємства;

3) структурно-функціональний, за якого потенціал розглядається як сукупність елементів, кожен із яких виконує відповідні функції. Чим вдалішою є структура об'єкта і чим краще один одному відповідають елементи та їхні функції, тим вищим буде потенціал підприємства;

4) конкурентний – потенціал розглядається як джерело конкурентних переваг, які визначатимуть конкурентний розвиток підприємства в майбутньому.

Слід зазначити, що деякі науковці поєднують декілька підходів у своїх визначеннях стратегічного потенціалу. Зокрема І.М. Парасій-Вергуненко [9] поєднує ресурсний, цільовий, структурно-функціональний та конкурентний

підходи, оскільки вона зазначене поняття визначає як ефективне поєднання та використання різних видів ресурсів для досягнення цілей та формування конкурентних переваг.

Зауважимо, що найпоширенішим в економічній літературі є ресурсний підхід до трактування стратегічного потенціалу. Проте цей підхід має свої недоліки, крім того не є ідеальними цільовий, структурно-функціональний та конкурентний підходи. Найвдалішим, на наш погляд, є оптимальне поєднання усіх цих підходів.

Узагальнюючи все вищевикладене та з урахуванням маркетингової філософії бізнесу, пропонуємо визначати стратегічний потенціал як систему взаємопов'язаних ресурсів і компетенцій та комплексу можливостей щодо їхнього ефективного використання з метою максимального задоволення потреб цільових споживачів, формування конкурентних переваг і як результат – забезпечення успішного розвитку підприємства.

Розкриваючи сутність досліджуваної категорії, доцільно виділити її характерні риси та фактори, що впливають на неї [4]. Так, до основних факторів належать:

- склад та сучасний стан системи наявних ресурсів;
- ступінь відповідності ресурсного потенціалу стратегічним цілям та завданням підприємства;
- спроможність ресурсного потенціалу забезпечити стійкість підприємства проти впливу зовнішнього середовища та його внутрішня гнучкість (адаптованість);
- організаційні та управлінські процеси на підприємстві, спрямовані на розвиток ключових компетенцій, інтеграцію усіх видів діяльності;
- конкурентне середовище, особливо ключові компетенції конкурентів та їхні ресурси.

Характерними рисами стратегічного потенціалу є:

- відображення минулого, тобто сукупності властивостей, накопичених системою в процесі її встановлення і таких, що зумовлюють можливість до її функціонування та розвитку;
- визначення рівня практичного застосування й використання наявних можливостей;
- орієнтація на розвиток (на перспективу).

Стосовно стратегічного потенціалу підприємства, то його класифікацію, удосконалено нами на базі існуючих в економічній літературі підходів та наведено в табл. 2.

Насамперед стратегічний потенціал підприємства можна поділити на внутрішній і зовнішній. Так, внутрішній характеризує можливості підприємства з формування та реалізації конкурентних переваг, пов'язаних з внутрішнім середовищем. Зовнішній потенціал забезпечує стійкість підприємства у несприятливих умовах конкурентного середовища, дозволяє нейтралізувати негативний вплив зовнішніх факторів і реалізувати сприятливі можливості завдяки залученню ресурсів і можливостей постачальників, споживачів та партнерів. Варто зазначити, що внутрішній потенціал є більш перспективним для підприємства, адже на зовнішній потенціал підприємству впливати складніше.

В економічній літературі розрізняють явний і прихований стратегічні потенціали. Слід зазначити, що перший характеризує безпосередньо ті ресурси і способи їх використання, якими володіє система в певний проміжок часу і в певній ситуації, а другий характеризує приховану можливість, закладену в ресурсах.

Крім того, стратегічний потенціал можна поділити на три види: застосований, невикористований (резервний), бажаний (ідеальний).

Перший вид стратегічного потенціалу – це той, який фактично використовується системою для реалізації поставлених цілей. Другий існує в прихованому вигляді або явний, але з певних причин не включений до конкурентних переваг. Третій – потенціал, рівень і склад якого за виділеними параметрами функціонування максимально наближений до оптимального, відповідає певним вимогам.

Також виділяють дієздатний і недієздатний потенціал. Дієздатний – потенціал який за потреби (в будь-який момент часу за певних умов) можливо задіяти для виконання поставлених стратегічних завдань та досягнення конкретних стратегічних цілей. Потенціал, який через об'єктивні і суб'єктивні причини не може бути використаний для досягнення успіху підприємством, належить до недієздатного.

Важливим, на наш погляд, є поділ стратегічного потенціалу на матеріально-речовий (його можна побачити, відчутти на дотик, оцінити за допомогою економічного аналізу) та невідчутний (проявляється в перевагах цільових споживачів). До першого виду можна віднести технічний, кадровий, фінансовий, матеріальний потенціали та ін. До другого – такі потенціали: технологічний, просторовий, часовий, іміджевий, протекціоністський, управлінський, корпоративної культури тощо.

Слід зазначити, що «невідчутний» потенціал має особливу значущість. По-перше, не піддається простому копіюванню, тобто забезпечує тривалу конкурентну перевагу. По-друге, свою цінність з часом втрачає повільно.

Крім того, стратегічний потенціал, з нашої точки зору, залежно від стратегічних цілей, може ґрунтуватися на людському або технічному капіталі. Перший вид – це потенціал об'єкта (системи), в структурі якого головну роль відіграє людський капітал, якому віддається перевага при вирішенні різного роду завдань. У свою чергу, другий вид – це потенціал об'єкта (системи), в структурі якого переважає матеріально-технічна складова, що передбачає наявність і використання як головної конкурентної переваги різного роду предметних ресурсів.

Не менш важливим є поділ стратегічного потенціалу на релевантний, тобто такий, можливості якого відповідають умовам досягнення бажаних цілей, змісту виконуваних функцій, умовам ефективного функціонування, та нерелевантний – потенціал, якісні та кількісні характеристики якого не відповідають умовам досягнення поставлених цілей, змісту виконуваних функцій, умовам ефективного функціонування [12, с. 8]

Заслуговує на увагу поділ стратегічного потенціалу на прибутковий та збитковий. Так, прибутковий – забезпечує можливості досягнення основних комерційних цілей, створення економічних цінностей та отримання при цьому прибутку, дозволяє підтримувати стійкі конкурентні переваги на ринку на

противагу цьому потенціалу збитковий призводить до використання ресурсів підприємства без отримання прибутку.

Вважаємо, важливим є поділ стратегічного потенціалу на базовий (домінантний) – використовується безпосередньо в основному виді діяльності; пересічний (другорядний) – характеризується наявністю у підприємства потенціалу, який забезпечує ефективне використання інших результативних у формуванні конкурентних переваг потенціалів.

Зауважимо, що наведена класифікація не є вичерпною, її можна доповнити іншими ознаками, проте, на нашу думку, саме така класифікація дає всебічну характеристику стратегічному потенціалу підприємства.

Таблиця 2

### Класифікація стратегічного потенціалу підприємства

№ з/п	Класифікаційна ознака	Вид стратегічного потенціалу
1	Стосовно зовнішнього середовища підприємства	Внутрішній
		Зовнішній
2	За формою існування	Явний
		Прихований
3	За ступенем використання	Застосовуваний
		Не використовуваний (резервний)
		Бажаний
4	За можливістю використання	Дієздатний
		Не дієздатний
5	За формою існування	Матеріально-речовий (відчутний)
		Невідчутний
6	За ступенем відповідності поставленим цілям	Релевантний
		Не релевантний
7	За спрямованістю формування	Людського капіталу
		Технічного капіталу
8	За ступенем формування прибутку	Прибутковий
		Збитковий
9	За ступенем використання в основному виді діяльності	Базовий (домінантний)
		Пересічний (другорядний)

Слід зазначити, що в рамках управління стратегічним потенціалом підприємства головним завданням є трансформація можливостей підприємства у стратегічні фактори успіху (рис. 2).

Завдання ідентифікації зовнішніх і внутрішніх можливостей підприємства вирішується в процесі стратегічного аналізу та SWOT-аналізу. В результаті такого аналізу отримуємо дані про сильні сторони, тобто активи розвитку підприємства в конкурентній боротьбі, та стратегічну позицію підприємства, що прогнозується, а також прогнозний стан ринку діяльності. Крім того, отримуємо дані про внутрішні можливості, які в поєднанні із зовнішніми можливостями є найбільш перспективними для трансформації у стратегічні фактори успіху.



**Рис. 2. Модель трансформації можливостей підприємства у стратегічні фактори успіху**

На наш погляд, розв'язання зазначеної проблеми передбачає перетворення і реалізацію можливостей підприємства таким чином, щоб підвищилася споживацька цінність товарів та послуг. Таке перетворення можливе за умов інтеграції маркетингу в систему управління підприємством.

Вищезазначене пояснюється тим, що під впливом глобалізації бізнесу, підвищення рівня конкуренції посилення вимогливості та компетенції споживачів, частих змін споживчих переваг, насичення ринків підвищується роль маркетингу в управлінні підприємством, його «відповідальність» за формування стратегічних факторів успіху діяльності. Маркетинг стає провідною філософією ведення бізнесу, а маркетингова стратегія – інструментом у досягненні стратегічних цілей. А саме:

- постійне дослідження ринку (тенденції розвитку, конкурентів, постачальників, дистриб'юторів);
- більш повне задоволення потреб споживачів порівняно з конкурентами, що стає можливим завдяки всебічному вивченню формування запитів споживачів; встановленню тривалих відносин підприємства з ключовими партнерами по бізнесу;
- орієнтація на тривалі цілі при тісній взаємодії із загальною стратегією фірми;
- урахування в діяльності підприємства стратегічних можливостей; забезпечення прихильності підприємства до інноваційного розвитку;
- забезпечення гнучкості та адаптивності до зовнішніх змін.

Таким чином, підприємницький успіх можна розглядати як функцію від рівня взаємодії підприємства з клієнтами. Завоювання та утримання спожи-



вача завдяки повному задоволенню його потреб (здійснювати це краще, ніж конкуренти) є вирішальною умовою перетворення зовнішніх і внутрішніх можливостей підприємства на стратегічні фактори успіху (СФУ).

Отже, завдання забезпечення тривалого успіху підприємства, з одного боку, є прерогативою стратегічного управління, а з іншого, що підтверджується вищезазначеним, – забезпечується реалізацією принципів маркетингу. Отже, є цілком закономірним, що у процесі вирішення загальних завдань управління підприємством відбувається взаємозв'язок стратегічного управління факторів успіху та маркетингу.

### *Список використаних джерел*

1. Кузнецов Ю.В. Потенциал предприятия и его структура [Электронный ресурс] / Ю.В. Кузнецов, П.Ю. Нартов. – Режим доступа: <http://vestnik.samgtu.ru>

2. Сущенко О.А. Формування стратегічного потенціалу підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01 / О.А. Сущенко; Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля. – Луганськ, 2002. – 20 с.

3. Березін О.В. Завдання та механізм оптимізації структури потенціалу підприємства / О.В. Березін // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економіка. Ч. II: зб. наук. пр. – 2007. – Вип. 4 (40). – С. 20–28.

4. Горбань В.Б. Управління стратегічним потенціалом машинобудівного підприємства [Електронний ресурс] / В.Б. Горбань – Режим доступу: <http://intkonf.org>

5. Миколайчук О.В. Формування стратегічного потенціалу великих текстильних підприємств / О.В. Миколайчук, О.А. Савчук, М.М. Миколайчук, О.В. Бобриньова // Вестник ХГТУ. Економіка и менеджмент. – 1998. – № 1 (3). – С. 43–45

6. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: монографія / В.В. Пастухова. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. – 302 с.

7. Гордієнко Л.Ю. Семантичний аналіз сутності стратегічного потенціалу підприємства / Л.Ю. Гордієнко, Є.В. Швець // Коммунальное хозяйство городов. Научно-технический сборник. – 2006. – № 71. – С. 151–157.

8. Гавва В.Н. Оценка потенциала предприятия и отрасли / В.Н. Гавва. – Харьков: Нац. аэрокосм. ун-т «Харьк. авиац. ин-т», 2004. – 287 с.

9. Парасій-Вергуненко І.М. Стратегічний аналіз у банках: теорія, методологія, практика: монографія / І.М. Парасій-Вергуненко. – К.: Вид-во КНЕУ, 2007. – 360 с.

10. Бица В.Й. Аналіз стратегічного потенціалу як основа формування маркетингової стратегії розвитку машинобудівних підприємств / В.Й. Бица // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 6, Т. 2. – С. 203–206.

11. Гросул В.А. Основні підходи до визначення поняття «потенціал» підприємства / В.А. Гросул // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: зб. наук, праць. – Х.: ХДУХТ, 2008. – № 2 (8). – 165 с.

12. Кібук Т.М. Стратегічний потенціал підприємства (на матеріалах підприємств металургійної галузі України): автореф. дис. ... канд. екон. наук:

спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Т.М. Кібук. – К.: ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана», 2010. – 20 с.

13. Ігнатєва І.А. Методологічні основи стратегічного управління підприємством: автореф. дис. ... д-ра екон. наук. – Київ, 2006. – 45 с.

14. Пробоїв О.А. Оцінка стратегічного потенціалу відкритих акціонерних товариств нафтогазової промисловості Івано-Франківської обл. / О.А. Пробоїв // Наукові праці ДонНТУ. – 2005. – № 91. – С. 168–178.

15. Азарова А.О. Математичні моделі та методи управління стратегічним потенціалом підприємства: монографія / А.О. Азарова, О.В. Антонюк. – Вінниця: ВНТУ, 2012. – 168 с.

### References

1. Kuznetsov Yu.V., Nartov P.Yu. (2012). *Potencial predpriyatija i ego struktura* [The potential of the company and its structure] Available at: <http://vestnik.samgtu.ru/uploads/series/1/16/108/2012-2-6-0028.pdf> (accessed 14 December 2012).

2. Suschenko O.A. (2002). *Formuvannia stratehichnoho potentsialu pidpriemstva. Avtoref. kand. diss.* [Forming strategic potential of enterprise. Author. kandy. dis.]. Luhans'k, 20 p.

3. Berezin O.V. (2007). *Zavdannia ta mekhanizm optymizatsii struktury potentsialu pidpriemstva* [Task and mechanism of optimization of structure of potential of enterprise] *Visnyk Natsional'noho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannia* [Announcer of the National university of water economy and priroдокористuvannya], no. 4 (40), pp. 20-28.

4. Horban' V.B. (2012). *Upravlinnya stratehichnym potentsialom mashynobudivnoho pidpryyemstva* [Management of machine-building enterprise strategic potential]. Available at: <http://intkonf.org/gorban-vb-upravlinnya-strategichnim-potentsialom-mashinobudivnogo-pidpriemstva/>

5. Mykolajchuk O.V., Savchuk O.A., Mykolajchuk M.M., Bobryn'ova O.V. (1998). *Formuvannia stratehichnoho potentsialu velykykh tekstyl'nykh pidpriemstv* [Forming of strategic potential of large textile enterprises]. *Vestnyk KhHTU. Ekonomyka y menedzhment* [Announcer KhGTU. Economy and management], no. 1 (3), pp. 43-45.

6. Pastukhova V.V. (2002). *Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom: filosofii, polityka, efektyvnist'* [Strategic management philosophy, policy effectiveness]. Kyiv, Kyiv Publ., 302 p.

7. Hordiienko L.Yu., Shvets' Ye.V. (2006). *Semantychnyj analiz sutnosti stratehichnoho potentsialu pidpriemstva iak ekonomichnoi katehorii schodo umov transformatsijnoi ekonomiky* [Semantic interpretation of essence of strategic potential of enterprise]. *Kommunal'noe khoziajstvo horodov. Nauchno-tekhnicheskij sbornik* [Communal economy of cities. Scientific and technical collection], no. 1171, pp. 151-157.

8. Havva V.N. (2004). *Otsenka potentsyala predpriyatya y otrasly* [Evaluation Potential enterprise and industry]. Khar'kov, 287 p.

9. Parasij-Verhunencko I.M. (2007). *Stratehichnyj analiz u bankakh: teoriia, metodolohiia, praktyka* [Strategichny analiz from banks: teoriya, metodologiya practice]. Kiev, KNEU Publ., 360 p.

10. Bytsa V.J. (2011). *Analiz stratehichnoho potentsialu iak osnova formuvannia marketynhovoї stratehii rozvytku mashynobudivnykh pidpryemstv*. [Analysis of strategic potential as basis of forming of marketing strategy of development of machine-building enterprises]. *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu* [Announcer of the Khmel'nicko national university], no. 6, 2nd, pp. 203-206.

11. Hrosul V.A. (2008). *Osnovni pidkhody do vyznachennia poniattia „potentsial” pidpryemstva* [Basic going near determination of concept „potential” enterprises]. *Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh. zb. nauk, prats'* [Economic strategy and prospects of development of sphere of trade and services]. Khar'kov. KhDUKhT, no. 2 (8), 165 p.

12. Kibuk T.M. (2010). *Stratehichnyj potentsial pidpryemstva (na materialakh pidpryemstv metalurhijnoi haluzi Ukrainy)*. *Avtoref. kand, diss.* [Strategichny potentsial pidpriemstva (on materialah of companies metalurgiynoї the Branch Ukraine). *Avtoref. kand. diss.*]. Kyiv, 20 p.

13. Ihnat'ieva I.A. (2006). *Metodolohichni osnovy stratehichnoho upravlinnia pidpryemstvom*. *Dokt. Diss.* [Basics of Metodolohichni strategichnogo upravlinnya pidpriemstvom. *Doct. Diss.*]. Kyiv, 45 p.

14. Proboiv O.A. (2005). *Otsinka stratehichnoho potentsialu vidkrytykh aktsionermykh tovarystv naftohazovoї promyslovosti Ivano-Frankivs'koi obl.* [Evaluation of the strategic potential of public companies oil and gas industry Ivano-Frankivsk region]. *Trudy DonNTU*, no. 2005, pp. 168-178.

15. Azarova A.O. (2012). *Matematychni modeli ta metody upravlinnia stratehichnym potentsialom pidpryemstva* [Mathematical models and methods of management of enterprise strategic potential], Vinnytsia. VNTU, 168 p.

Обоснована необхідність управління стратегічним потенціалом підприємства. Розроблена класифікація видових проявлень потенціала підприємства. Предложено определение понятия «стратегический потенциал». Розроблена обобщенная класифікація стратегічного потенціала підприємства. Определена роль маркетинга в процесі трансформації можливостей підприємства в стратегічні фактори успіха. Розроблена модель трансформації зовнішніх і внутрішніх можливостей підприємства в стратегічні фактори успіха.

**Ключевые слова:** стратегическое управление предприятием, маркетинг, маркетинговая стратегия предприятия, потенциал предприятия, стратегический потенциал предприятия, стратегические факторы успеха, внешние и внутренние возможности предприятия.

The necessity of company's strategic capacity management was demonstrated. The classification of specific differences of company's capacity was elaborated. Besides, the definition of "strategic potential" has been offered. The role of marketing in the transformation process of company's capacities into strategic factors of success was shown. The model of transformation of internal and external company's capacities onto strategic success factors was developed.

**Key words:** strategic company management, marketing, marketing strategy of the company, company capacity, strategic company potential, strategic success factor, internal and external capacity of the company.

Одержано 14.09.2015.