

УДК: 658.5

Приймак Н.С., д.е.н., доцент,
Чернега О.Б., д.е.н., професор

Донецький національний
університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-
Барановського,
м. Кривий Ріг, Україна,
priymak@donnuet.edu.ua
chernega@donnuet.edu.ua

СТРАТЕГІЧНІ МОЖЛИВОСТІ ЯК СКЛАДОВА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

UDC: 658.5

Pryimak N.S., Grand PhD
in Economic sciences,
Associate Professor

Chernega O. B.,
Grand PhD
in Economic sciences,
Professor

Donetsk National University of
Economics and Trade named after
Mykhailo Tugan-Baranovsky,
Kryvyy Rih, Ukraine,
priymak@donnuet.edu.ua
chernega@donnuet.edu.ua

STRATEGIC CAPABILITIES OF THE ENTERPRISE AS A COMPONENT OF ENTERPRISE MANAGEMENT

Мета. Метою статті є обґрунтування сутності та змістових характеристик стратегічних можливостей підприємства як об'єкту управлінського впливу системи менеджменту підприємства.

Методика. У процесі дослідження використано прийоми аналізу, синтезу та узагальнення, індукції, дедукції (для виявлення підходів до розуміння сутності стратегічних можливостей та їх характеристик), а також розрахунково-аналітичні та порівняльні методи (для дослідження динаміки рівнів стратегічних можливостей підприємств), графічні і табличні методи (для наочного представлення статистичного матеріалу, візуалізації отриманих теоретичних та практичних положень), матричні методи. Теоретико-методологічна база дослідження містить положення теорії менеджменту, стратегічного управління, стратегічного аналізу.

Результати. В дослідженні на підставі аналізу сучасних підходів до трактування сутності стратегічних можливостей запропоновано їх розуміння у якості сукупності динамічних стратегічних ресурсів підприємства, які повністю здатні відповідати вимогам ринкових умов та забезпечувати стабільну конкурентну позицію на ринку відповідно до обраного стратегічного курсу розвитку.

Визначено характеристики стратегічних можливостей підприємства як управлінської категорії для чого ідентифіковано їх рівні (унікальний, пороговий та середній) та визначено стратегічні підходи управління, які їм відповідають.

Авторами виконано дослідження сформованих стратегічних можливостей підприємств гірничо-збагачувального комплексу за їх рівнями, динаміки їх зміни та коефіцієнтів реалізації як на загальногалузовому рівні, так і на рівні окремих підприємств. Складено матрицю ідентифікації підходів до реалізації стратегічних можливостей окремих підприємств гірничо-збагачувального комплексу, визначено за типами активності підходи до управління стратегічними можливостями. Узагальнено ключові аспекти управління стратегічними можливостями підприємств як послідовність реалізації управлінських дій.

Ключові слова: стратегічні можливості, стратегічні ресурси, потенціал, середовище функціонування, управління, гірничо-збагачувальні підприємства.

Постановка проблеми. Функціонування підприємства в умовах ринку вимагає врахування чисельних груп чинників, які мають як зовнішні, так і внутрішні джерела походження, а тому у своїй сукупності формують можливості та обмеження для реалізації наміченого стратегічного курсу розвитку чи обраної стратегії. Кожна група чинників має індивідуальні особливості прояву впливу як для окремого підприємства, так і для окремої стратегічної групи підприємств які функціонують в рамках певних ринків. Саме індивідуальний характер прояву чинників реалізації стратегії на кожне окремо взяте підприємство є джерелом стратегічних можливостей та джерелом обмежень щодо їх нарощування та використання. Ідентифікація стратегічних можливостей підприємства є обов'язковим елементом реалізації системи стратегічного управління та необхідною умовою для забезпечення антисипативності, як обов'язкової вимоги до її реалізації в умовах кризового стану економіки та преваліювання непередбачуваності змін умов ведення господарювання.

Концепція оцінки та використання стратегічних можливостей підприємств в умовах ринку для українського наукового простору є відносно новою та мало дослідженою через низку причин: обмеженість інструментів стратегічного менеджменту, низький рівень кваліфікації управлінського персоналу, переважання "традиційних" інструментів оцінки ринку та ринкових можливостей, складність прогнозування ринкових та конкурентних умов і т.д. Проте, реалізація успішної бізнес-моделі підприємства, орієнтованої на уникнення стратегічних несподіванок та реалізацію превентивного характеру заходів визначають актуальність вивчення підходів до виявлення та оцінки напрямків реалізації стратегічних можливостей підприємств на ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний доробок у царину дослідження стратегічних можливостей підприємств здійснено такими провідними фахівцями в сфері менеджменту як Г. Хемел та К.К. Прахалад [13], І. Ансофф, Г. Мінцберг, А. Томпсон та А. Дж. Стрикленд, Дж. Джонсон, К. Шоулз і Р. Уїттінгтон та інші. Вітчизняні дослідники теж періодично звертають увагу на дану наукову категорію, про що свідчать праці таких дослідників як Р. Побережний та В. Каретнікова, В. Васильєва, Р. Стрільчук [11], З.І. Галушка, І.Ф. Комарницький [3], В.П. Киткин, О.В. Белозерцев та інші. Проте, дані дослідження не є повними та у зв'язку із багатоаспектністю даної економічної категорії вони вимагають доопрацювань та уточнення.

Мета статті. Метою даної статті є обґрунтування сутності та змістових характеристик стратегічних можливостей підприємства як об'єкту управлінського впливу системи менеджменту підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Характеризуючи економічну категорію «стратегічні можливості» слід виокремити ряд її принципових аспектів які можуть бути визначальними для її застосування у різних функціональних сферах економіки та управління. По-перше, стратегічні можливості є суто-ринковою категорією, існування якої пов'язане із ринком та конкурентними умовами господарювання на різних типах ринків. По-друге, стратегічні можливості підприємства є динамічними, що цілком природньо, враховуючи наведену першу особливість. По-третє, оцінка стратегічних можливостей підприємства на певну дату є їх короткостроковою характеристикою яка потребує систематичних пролонгованих досліджень. По-четверте, стратегічні можливості формуються як зовнішніми так і внутрішніми стосовно підприємства факторами, а значить – мають агрегований характер.

Враховуючи зазначені аспекти, дослідження стратегічних можливостей підприємства потребує в першу чергу їх легітимізації у теоретичній площині.

Перш за все слід зазначити, що термін «можливість» у тлумачному словнику визначається як: «здійсненність, допустимість чого-небудь; наявність умов, сприятливих для чого-небудь, обставин, які допомагають чомусь; внутрішні сили, ресурси, здатності» [2, с. 536].

Зазначена поліваріантність тлумачення даного терміну виступає джерелом різних

підходів до трактування його похідних, до яких, зокрема, можна віднести і термін «стратегічні можливості підприємства».

Досліджуючи стратегічні можливості підприємства, слід зазначити, що вперше термін «стратегічні можливості» було запропоновано Г. Хемелом та К.К. Прахаладом у 1994 році як основа розробки стратегії на основі ресурсів та компетенції [13]. Подальші дослідження науковців у сфері стратегічного управління поглибили розуміння даної категорії та забезпечили її розвиток.

Такі вчені як Дж. Джонсон, К. Шоулз, Р. Уїтінгтон стратегічні можливості трактують як «здатність працювати на рівні, необхідному для виживання та процвітання. Стратегічні можливості засновані на ресурсах та компетенції організації» [4, с. 164].

Існує у науковій літературі і підхід, який стратегічні можливості ідентифікує із стратегічним чи виробничим потенціалом підприємства, та визначає його як сукупність економічних можливостей організації, які можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей. Прибічники такого підходу – З.І. Галушка, І.Ф. Комарницький [3, с. 134], В.П. Киткин, О.В. Белозерцев [7, с 51-53] та інші.

Вчені Р. Грюгиг, Ф. Хекнекр, А. Цейс пропонують визначати не стратегічні можливості, а «стратегічні фактори успіху, які засновані на вдалому поєднанні та використанні фізичних, фінансових, трудових та інтелектуальних ресурсів підприємства» [8, с. 162]. Подібне визначення стратегічним можливостям надає і Г.І. Кіндрацька, яка стратегічні можливості так трактує, але їх сутнісні характеристики розкриває через набір виробничих ресурсів [6].

Огляд сучасної економічної науки в Україні щодо сутності економічної категорії «стратегічні можливості» дозволив виявити ще декілька напрямків її трактування.

Вчений О.А. Сущенко теорію стратегічних можливостей підприємства розуміє невід’ємно від теорії стратегічного потенціалу. На думку автора, «під стратегічним потенціалом підприємства розуміється певним чином упорядкована відповідно до стратегічних напрямків його розвитку сукупність ресурсів та резервів, які дозволяють при їх комплексному використанні забезпечити реалізацію потенційних можливостей підприємства» [12, с.7-8]. Отже, даний науковець пропонує стратегічні можливості розглядати як частину стратегічного потенціалу, об’єднуючи при цьому ресурсний та цільовий підходи до їх розуміння.

Дослідники Довгань Л.Є. та Норенко В.С. зазначають, що «стратегічні можливості – це фактори, зовнішнього та внутрішнього середовища, які в стратегічній перспективі забезпечать позитивний вплив на позицію підприємства в конкурентній боротьбі» [5, с. 12]. Зазначені науковці навпаки, підтримують думку про належність стратегічних змін до зовнішнього та внутрішнього середовища, тобто трактують їх як комплексну категорію, яка забезпечує конкурентні позиції.

Науковець Стрільчук Р.М. зазначає, що під стратегічними можливостями підприємства пропонується вважати ідентифіковані фактори його зовнішнього і внутрішнього середовища, що мають визначальний потенціал позитивного впливу, реалізація яких забезпечить підприємству конкурентний успіх у стратегічній перспективі» [11, с. 12]. Автор також наголошує на наявності зв’язку даної категорії із потенціалом – у даному випадку стратегічні можливості є носіями потенціалу позитивного впливу, що вигідно вирізняє даний підхід від існуючих.

На основі узагальнення існуючих підходів науковців під *стратегічними можливостями підприємства* нами пропонується розуміти сукупність динамічних стратегічних ресурсів підприємства, які повністю здатні відповідати вимогам ринкових умов та забезпечувати стабільну конкурентну позицію на ринку відповідно до обраного стратегічного курсу розвитку.

Узагальнюючі характеристики стратегічних можливостей підприємства наведено на рис. 1.



Рисунок 1 - Характеристики стратегічних можливостей підприємства як управлінської категорії (складено авторами із використанням [1])

Концепція стратегічних можливостей підприємства передбачає їх визначення із метою задіяння у процесах стратегічного менеджменту у якості базового елементу ухвалення стратегічних рішень щодо розвитку та розробки конкурентних дій. При цьому слід врахувати ряд аспектів:

- стратегічні можливості кожного окремого підприємства визначаються його специфічними особливостями, а їх реалізація – компетенціями менеджменту;
- стратегічні можливості підприємств є взаємозалежними: конкурентні дії одного підприємства впливають на рівень можливостей всіх учасників ринку;
- стратегічні можливості підприємства не є безмежними, а навпаки - є вичерпними, але при цьому рекомбінативність їх використання залежить від ефективності ухвалених стратегічних рішень;
- головні вимога для реалізації стратегічних можливостей – досяжність, тобто, можливість забезпечення сформованим потенціалом ресурсів підприємства;
- стратегічні можливості є об'єктами розвитку, нарощування та контролю, а значить передбачають наявність управлінської системи.

Управління стратегічними можливостями підприємства є одним із інтегрованих процесів стратегічного менеджменту, спрямованих на забезпечення відповідності стратегічних ресурсів та досягнутих показників їх використання цілям стратегічного розвитку підприємства в умовах ринку. Метою управління стратегічними можливостями підприємства є забезпечення максимально-можливого рівня їх використання відповідно до сформованого потенціалу та сукупності ключових компетенцій.

Дослідження стратегічних можливостей підприємств гірничо-збагачувальної галузі, проведене на базі таких промислових гігантів як ПрАТ "ПівнГЗК", ПрАТ "ЦГЗК", ПАТ "ПівдГЗК", ПрАТ "ІнГЗК" та ПрАТ "ПолтГЗК", котрі діють в умовах олігополістичного

ринку металосировини дозволило ідентифікувати динаміку акумульованих стратегічних можливостей за унікальним, пороговим та середнім рівнями їх формування (таблиця 1).

Таблиця 1 – Стратегічні можливості підприємств гірничо-збагачувальної галузі за їх рівнями у 2014-2018 рр., тис. грн. (складено із використанням [9, 10])

Рівень стратегічних можливостей	Роки					Приріст 2018/2014 рр., %
	2014	2015	2016	2017	2018	
Унікальний рівень стратегічних можливостей	18738452	21944862,5	25539978,1	38403407,29	42429816,59	126,43
Приріст до попереднього року, %	x	17,11	16,38	50,37	10,48	x
Пороговий рівень стратегічних можливостей	7322038,6	9965055,78	6678825,92	4198157,93	12400874,74	69,36
Приріст до попереднього року, %	x	36,10	-32,98	-37,14	195,39	x
Середній рівень стратегічних можливостей	12519863	14609011,51	16092557,56	21218571,5	27016403,35	115,79
Приріст до попереднього року, %	x	16,69	10,16	31,85	27,32	x

Характеризуючи сформовані стратегічні можливості підприємств гірничо-збагачувальної галузі слід констатувати їх приріст за всіма рівнями, але найбільші темпи приросту спостерігаються за унікальним рівнем можливостей – на 126,43%, що пояснюється активним нарощуванням потенціалу галузі та дією цінового чинника. Приріст середнього рівня можливостей відбувається у періоді що досліджується на 115,79%, що демонструє окрім іншого, підвищення вимог до конкурентоспроможності та дестабілізаційні процеси в галузі. Приріст порогового рівня можливостей на 69,36% за п'ять років є результатом відсутності значних стрибків у параметрах конкурентоспроможності та появи нових бар'єрів для її дотримання окрім тих, що вже діють у галузі.

Динаміка реалізації стратегічних можливостей підприємствами гірничо-збагачувальної галузі наведена на рис. 2.

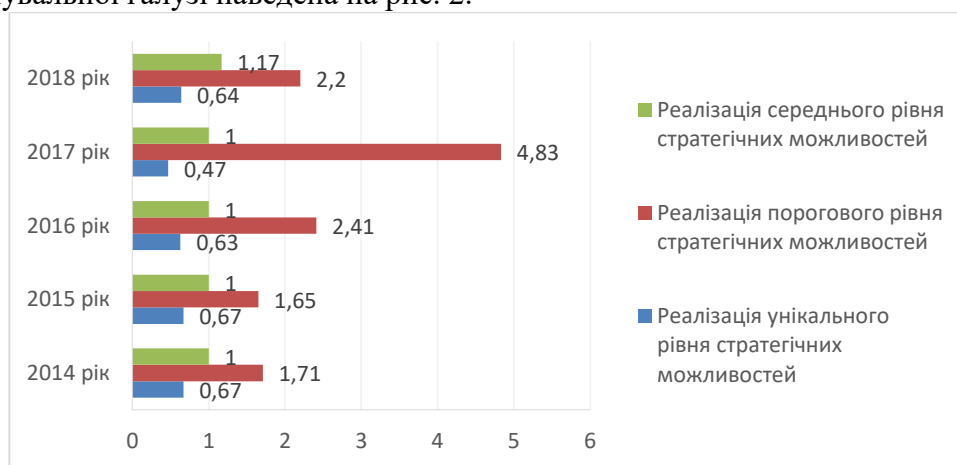


Рисунок 2. – Динаміка коефіцієнтів реалізації стратегічних можливостей підприємств гірничо-збагачувальної галузі у 2014-2018 рр. (розраховано авторами)

Наведені на рис. 2 данні вказують, що у галузі відбувається основна конкуренція у сфері реалізації порогового рівня стратегічних можливостей, що є результатом загальноекономічних кризових процесів, які притаманні економіці України загалом у досліджуваному періоді. При цьому найбільш буремними щодо реалізації стратегічних

можливостей підприємств всіх рівнів були 2017-2018 рр., що пов'язане із змінами у кон'юнктурі ринку металосировини у даний період.

Для узагальнення результатів оцінки рівня використання стратегічних можливостей гірничо - збагачувальних підприємств за 2014-2018 роки складено матрицю ідентифікації стратегічних підходів до реалізації стратегічних можливостей (рис. 3)

Рівень можливостей стратегічних змін	Назва підприємства				
	ПрАТ «ПівнГЗК»	ПрАТ «ЦГЗК»	ПАТ «ПівдГЗК»	ПрАТ «ІнГЗК»	ПрАТ «ПолтГЗК»
Середній рівень					
Унікальний рівень					
Пороговий рівень					

	Активний підхід
	Пасивний підхід
	Помірний підхід

Рисунок 3- Матриця позиціонування гірничо - збагачувальних підприємств відповідно до підходів щодо використання стратегічних можливостей (складено авторами)

Наведені на рис. 3 данні вказують, що компанії використовують змішаний підхід до управління стратегічними можливостями у досліджуваному періоді. Винятком є ПрАТ "ПолтГЗК", яке використовує активний підхід до реалізації стратегічних можливостей всіх рівнів на ринку, метою якого є максимальне використання наявного потенціалу, розширення ринкової частки та закріплення на досягнутих ринкових позиціях. ПрАТ "ІнГЗК" використовує активну стратегію управління ринковими можливостями, яка базується на використанні сформованих компетенцій та ресурсів, на користь чого вказує активна позиція щодо реалізації унікальних можливостей. Комбінат ПАТ "ПівдГЗК" застосовує для управління стратегічними можливостями помірний підхід, основою якого є стабілізація. ПрАТ "ЦГЗК" використовує пасивну стратегію реалізації стратегічних можливостей, орієнтовану на підтримку конкурентоспроможності. ПрАТ "ПівнГЗК" використовує стосовно управління стратегічними можливостями переважно активний підхід, але орієнтований на використання стратегічних ресурсів з метою стабілізації та утримання конкурентної позиції на ринку.

Висновки. Таким чином, управління стратегічними можливостями підприємства в сучасних умовах господарювання є складним процесом, який має орієнтацію як на ринкову ситуацію, так і на рівень сформованих стратегічних ресурсів, тобто є продуктом взаємодії всіх рівнів середовища підприємства. Також слід констатувати, що стратегічні можливості є стратегічно-орієнтованими, а рівень їх використання визначається типом активності стратегічних дій на ринку. Ключовими аспектами управління стратегічними можливостями можна визначити:

- оцінку сформованих стратегічних ресурсів та рівня їх взаємодії, що найбільш повно проявляється у показниках потенціалу;
- дослідження стратегічних ресурсів підприємств- основних гравців на цільовому ринку (підприємств-конкурентів);
- оцінювання стратегічних можливостей, сформованих на ринку за їх рівнями: унікальним, пороговим та середнім;
- розрахунок рівня реалізації стратегічних можливостей підприємств на ринку відповідно до їх рівнів;
- ідентифікацію стратегічних намірів підприємств цільового ринку відповідно рівня реалізації стратегічних можливостей та типу активності управлінських дій;

- ухвалення стратегічних рішень щодо реалізації стратегічних можливостей, напрямків нарощування стратегічного потенціалу та досягнення цілей стратегії розвитку підприємства.

Подальші дослідження в сфері управління стратегічними можливостями слід присвятити розвитку інструментарію оцінювання ефективних шляхів нарощування оптимального рівня стратегічного потенціалу та стратегічних можливостей.

Список літератури / References

1. Амбросова В. М., Приймак Н.С. Деякі підходи до адаптивного моделювання стратегічних можливостей гірничо-збагачувальних підприємств Кривбасу. *Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ*. 2009. № 4 (20). С. 54–60.

Ambrosova, V. M. & Pryimak, N.S. (2009). Deiaci pidkhody do adaptyvnoho modeliuвання stratehichnykh mozhlyvostei hirnycho-zbahachuvalnykh pidprijemstv Kryvbasu [Some approaches to adaptive modeling of strategic capabilities of mining and processing enterprises of Kryvbas]. *Visnyk Kryvorizkoho ekonomichnoho instytutu KNEU - Bulletin of the Kryvyi Rih Economic Institute of KNEU*. no. 4 (20). pp. 54–60. [in Ukrainian].

2. Великий тлумачний словник сучасної української мови [уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел]. Київ - Ірпінь: ВТФ Кривов'язюк «Перун», 2004. 1440 с.

Busel V.T. (Eds.) (2004). *Velykyi tлумachnyi slovnyk suchasnoi ukrainskoi movy [Large explanatory dictionary of the modern Ukrainian language]*. Kyiv - Irpin: VTF Kryvoviazivuk «Perun», 1440 p. [in Ukrainian].

3. Галушка З.І., Комарницький І.Ф. Стратегічний менеджмент. Чернівці: Рута, 2010. 248 с.

Halushka, Z.I. & Komarnytskyi, I.F. (2010). *Stratehichnyi menedzhment [Strategic management]*. Chernivtsi: Ruta, 248 p. [in Ukrainian].

4. Джонсон Дж. Корпоративная стратегия. Теория и практика / пер с англ. Дж.Джонсон, К.Шоулз, Р.Уиттингтон. 7-е издание. Москва : ООО «И.Д. Вильямс», 2007. 800 с.

Dzhonson, Dzh. (2007). *Korporatyvnaia stratehiya. Teoryia y praktyka [Corporate strategy. Theory and practice]*. Moskva : ООО «Y.D. Vyliams», 800 p. [in Russian].

5. Довгань Л.Є., Норенко В.С. Управління стратегічними можливостями підприємства. *Збірник наукових праць «Сучасні підходи до управління підприємством»*. №2. 2017. С. 11-19.

Dovhan, L.Ie. & Norenko, V.S. (2017). Upravlinnia stratehichnymy mozhlyvostiamy pidprijemstva [Management of strategic capabilities of the enterprise]. *Zbirnyk naukovykh prats «Suchasni pidkhody do upravlinnia pidprijemstvom» - Collection of scientific works "Modern approaches to enterprise management"*. no. 2, pp. 11-19. [in Ukrainian].

6. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Львів: Львівська політехніка, 2010. 408 с.

Kindratska H.I. (2010). *Stratehichnyi menedzhment [Strategic management]*. Lviv: Lvivska politekhnika, 408 p. [in Ukrainian].

7. Киткин В.П., Белозерцев О.В. Стратегічне планування на вугледобувних підприємствах. *Регіональні перспективи*. 2009. № 4 (87) . С. 51-60.

Kytyn, V.P. & Belozertsev, O.V. (2009). Stratehichne planuvannya na vuhledobuvnykh pidprijemstvakh [Strategic planning at coal mining enterprises.]. *Rehionalni perspektyvy - Regional perspectives*. no.4 (87). pp. 51-60. [in Ukrainian].

8. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент. Київ: Вид-во УПВК «ЕксОб», 2002. 248 с.

Niemtsov, V.D. & Dovhan, L.Ie. (2002). *Stratehichnyi menedzhment [Strategic management]*. Kyiv: Vyd-vo UPVK «EksOb», 2002. 248 p. [in Ukrainian].

9. Сайт компанії Metinvest. URL : <https://metinvestholding.com>. (дата звернення 12.11.2020 р.)

Sait kompanii Metinvest [Metinvest website]. *mmi.*: <https://metinvestholding.com>. [in Ukrainian].

10. Сайт ПрАТ "Полтавський гірничозбагачувальний комбінат". URL : <https://www.ferrexpo.ua> (дата звернення 12.11.2020 р.).

Cait PrAT "Poltavskiyi hirnycho - zbahachuvalnyi kombinat [Website of PrAT Poltava Mining and Processing Plant]. *mmi.* <https://www.ferrexpo.ua>. [in Ukrainian].

11. Стрільчук Р. М. Науково-методичні підходи та методи здійснення діагностики стратегічних можливостей підприємства. *Ефективна економіка*. 2014. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/>.

Strilchuk, R. M. (2014). Naukovo-metodychni pidkhody ta metody zdiisnennia diahnostryky stratehichnykh mozhlyvostei pidpryemstva [Scientific and methodological approaches and methods of diagnostics of strategic capabilities of the enterprise]. *Efektivna ekonomika - Efficient economy*, no. 2. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/>. [in Ukrainian].

12. Сущенко О.А. Формування стратегічного потенціалу підприємства: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01; Східноукр. нац. ун-т ім. В.Даля. Луганськ, 2002. 20 с.

Sushchenko, O.A. (2002). Formuvannia stratehichnoho potentsialu pidpryemstva [Formation of strategic potential of the enterprise]. *Extended abstract of candidate's thesis*. Skhidnoukr. nats. un-t im. V.Dalia. Luhansk, 20 p. [in Ukrainian].

13. Hamel G., Prahalad C.K. *Competing for the Future*. Boston (Mass.): Harvard Business School Press, 1994. 358p.

Hamel, G. & Prahalad C.K. (1994). *Competing for the Future*. Boston (Mass.): Harvard Business School Press. 358p. [in English].

Цель. Целью статьи является обоснование сущности и содержательных характеристик стратегических возможностей предприятия как объекта управленческого воздействия системы менеджмента предприятия.

Методика. В процессе исследования использованы приемы анализа, синтеза и обобщения, индукции, дедукции (для выявления подходов к пониманию сущности стратегических возможностей и их характеристик), а также расчетно-аналитические и сравнительные методы (для исследования динамики уровней стратегических возможностей предприятий), графические и табличные методы (для наглядного представления статистического материала, визуализации полученных теоретических и практических положений), матричные методы. Теоретико-методологическая база исследования включает положения теории менеджмента, стратегического управления, стратегического анализа.

Результаты. В исследовании на основе анализа современных подходов к трактовке сущности стратегических возможностей предложено их понимание как совокупность динамических стратегических ресурсов предприятия, которые вполне способны отвечать требованиям рыночных условий и обеспечивать стабильную конкурентную позицию на рынке в соответствии с выбранным стратегическим курсом развития.

Определены характеристики стратегических возможностей предприятия как управленческой категории для чего идентифицировано их уровни (уникальный, пороговый и средний) и определены стратегические подходы управления, которые им отвечают.

Авторами выполнено исследование сложившихся стратегических возможностей предприятий горно-обогатительного комплекса по их уровням, динамики их изменения и коэффициентов реализации как на общеотраслевом уровне, так и на уровне отдельных предприятий. Составлена матрица идентификации подходов к реализации стратегических возможностей отдельных предприятий горно-обогатительного комплекса, определены по

типам активности подходы к управлению стратегическими возможностями. Обозначены ключевые аспекты управления стратегическими возможностями предприятий как последовательность реализации управленческих действий.

Ключевые слова: стратегические возможности, стратегические ресурсы, потенциал, среда функционирования, управления, горно-обогатительные предприятия.

Objective. *The purpose of the article is to substantiate the essence and substantive characteristics of the strategic capabilities of an enterprise as an object of the administrative influence of the enterprise management system.*

Method. *In the course of the research, methods of analysis, synthesis and generalization, induction, deduction (to identify approaches to understanding the essence of strategic opportunities and their characteristics), as well as calculation, analytical and comparative methods (to study the dynamics of the levels of strategic capabilities of enterprises), graphical and tabular methods were used. (for a visual presentation of statistical material, visualization of the obtained theoretical and practical provisions), matrix methods. The theoretical and methodological base of the research includes the provisions of management theory, strategic management, strategic analysis.*

Results. *In the study, based on the analysis of modern approaches to the interpretation of the essence of strategic opportunities, it is proposed to understand them as a set of dynamic strategic resources of an enterprise, which are quite capable of meeting the requirements of market conditions and ensuring a stable competitive position in the market in accordance with the chosen strategic course of development.*

The characteristics of the strategic capabilities of an enterprise as a management category have been determined, for which their levels (unique, threshold and average) have been identified and strategic management approaches have been identified that correspond to them.

The authors carried out a study of the existing strategic capabilities of the enterprises of the mining and processing complex according to their levels, the dynamics of their change and the implementation rates both at the industry-wide level and at the level of individual enterprises. The matrix of identification of approaches to the implementation of the strategic capabilities of individual enterprises of the mining and processing complex has been compiled, approaches to the management of strategic capabilities have been determined by types of activity. The key aspects of managing the strategic capabilities of enterprises are identified as a sequence of implementation of management actions.

Keywords: *strategic opportunities, strategic resources, potential, environment of functioning, management, mining and processing enterprises.*