

Е. В. Перевозникова, канд. экон. наук, П. А. Климова, канд. экон. наук
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования «Донецкая академия управления и государственной
службы», г. Донецк

ПОТЕНЦИАЛ КЛЮЧЕВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ПРЕДПРИЯТИЯ

Проведен теоретический обзор сущности компетентностного подхода. Сформированы характерные особенности организационных компетенций. Уточнено понятие ключевой компетенции как способности организации создавать более высокую по сравнению с конкурентами потребительскую ценность. Определена роль ключевой компетенции при создании уникальных продуктов и выходе на новые рынки.

***Ключевые слова:** потенциал, предприятие, компетенции, компетентностный потенциал, ключевая компетенция, конкурентоспособность*

Постановка проблемы

Любое предприятие, которое функционирует и развивается в условиях быстро меняющейся среды, должно выработать, с учетом условий, особенностей своей продукции и местоположения, присущие ему конкретные направления действия. Предприятие, зная свое ближайшее окружение и направления функционирования, а также интенсивность изменений, может адаптировать собственную (внутреннюю) изменчивость к изменчивости внешней среды. Поскольку внешняя среда постоянно находится под влиянием изменений, то для предприятия данный процесс можно определять как корректировку собственного потенциала, что и вызывает повышенный интерес общества, в частности ученых и практиков, к оценке потенциала предприятия в условиях динамичной среды.

Анализ последних исследований и публикаций

В настоящее время ученые уделяют значительное внимание потенциалу предприятия, его структурным компонентам. В экономической литературе потенциал предприятия рассматривается с разных подходов. Изучением потенциала предприятия занимались М. Пархомчук, Т. В. Учаева, И. Ансофф, К. Боумен, О. С. Виханский, Р. А. Фатхутдинов, З. Е. Шершнева, С. В. Оборская, В. Г. Герасимчук. При этом современные подходы к оценке потенциала организации описаны в трудах И. И. Жалолова, В. С. Дорофеевой, Е. В. Босенко и др.

Реальные условия функционирования предприятия определяют необходимость проведения анализа уровня потенциала предприятия и его оценки, которая позволяет определить особенности его деятельности, недостатки в работе и причины их возникновения, а также на основе полученных результатов выявить наиболее рациональные направления распределения ресурсов. Результаты анализа потенциала предприятия позволяют выявить уязвимые места, требующие разработки мероприятий по их ликвидации.

Цель статьи – развитие методических положений по управлению потенциалом предприятия, способствующих принятию эффективных управленческих решений и направленных на повышение его конкурентоспособности.

Основной материал исследования

Прежде чем давать определение потенциалу производственного предприятия, исследуем значения самого понятия «потенциал». Термин «потенциал» происходит от латинского «*potentia*» и означает «мощность, силу». Согласно Толковому словарю Ожегова [1], «потен-

циал» имеет несколько определений:

- 1) физическая величина, характеризующая силовое поле в данной точке («электростатический потенциал»);
- 2) степень мощности в каком-нибудь отношении, совокупность каких-либо средств, возможностей («экономический потенциал», «военный потенциал», «потенциал страны»);
- 3) внутренние возможности («духовный потенциал человека»).

Используя метод аналогии, потенциал предприятия можно описать как совокупность средств (опр. 2), внутренних возможностей (опр. 3) или «силовое поле» предприятия (опр. 1).

На сегодняшний день не существует единого подхода к определению потенциала предприятия, однако все определения так или иначе имеют нечто общее, некоторую совокупность объединяющих их свойств. Определим основные различия в определениях потенциала предприятия, объединив их в различные подходы и отобразив это на примере в таблице 1.

Таблица 1 – Определения понятия «потенциал предприятия» в экономических источниках

№	Автор	Определение/Источник	По объекту	По способу оценки
1.	Учаева Т. В. Хрусталева Б. Б.	«Способность предприятия обеспечивать свое долгосрочное функционирование и достижение стратегических целей на основании использования системы явных ресурсов» [2]	Ресурсный	Позитивный. Нормативный
2.	Жалолов И. И.	«Эффективное использование имеющихся ресурсов» [3]	Ресурсный	Нормативный
3.	Дорофеева В. С.	«Совокупность норм ключевых показателей предприятия» [4]	Ресурсный	Нормативный
4.	Международный центр инжиниринга и инноваций	«Конкурентоспособность и устойчивость к кризисным ситуациям» [5]	Расширенный	Позитивный

Согласно объекту оценки, выделим два подхода к определению потенциала предприятия: ресурсный и расширенный.

Широко распространенным определением потенциала предприятия является «совокупность ресурсов предприятия (трудовых, материальных, нематериальных, финансовых и др.), имеющихся в распоряжении, и способность сотрудников и менеджеров предприятия к использованию ресурсов с целью создания товаров и услуг и получения дохода, достаточного для продолжения деятельности» [6]. Данное определение отражает ресурсный подход к оценке потенциала. Данного подхода в своих работах придерживались: Т. В. Учаева и Б. Б. Хрусталева [2], И. И. Жалолов [3], В. С. Дорофеева [4] и др.

Согласно иному, расширенному, подходу к определению потенциала организации, учитывается не только «чем организация владеет», но и «что она умеет» как отдельный хозяйствующий субъект. Сторонники данного подхода (например, научные сотрудники Международного центра инжиниринга и инноваций) в оценке потенциала, кроме ресурсов, учитывают также и потенциал компетенций – совокупную способность предприятия достигать в заданных условиях определенных результатов деятельности [5].

Выделим также подходы к определению потенциала предприятия с точки зрения способа оценки потенциала предприятия: позитивный и нормативный.

При позитивном подходе оценка (а значит и определение) потенциала основывается на анализе фактических количественных и качественных характеристик отдельных видов ресурсов, причем не учитывается ни их синергетический эффект, ни нормативная составляющая, позволяющая оценить эффективность использования и возможные резервы.

Нормативный подход предполагает, что предприятие располагает некой оценочной базой-эталонном, с которой ставятся в сравнение фактические показатели деятельности предприятия.

Таким образом, благодаря выделению данных подходов, можно классифицировать наиболее употребляемые определения потенциала предприятия по объекту и способу оценки, что продемонстрировано в таблице 1. Данная классификация позволяет лучше понять сущность понятия потенциала предприятия с помощью деления его на составляющие части.

Взяв во внимание различия в существующих подходах к определению потенциала предприятия, описанные выше, можно условно разделить его на две группы: ресурсный потенциал и потенциал компетенций организации, что показано на рисунке 1.

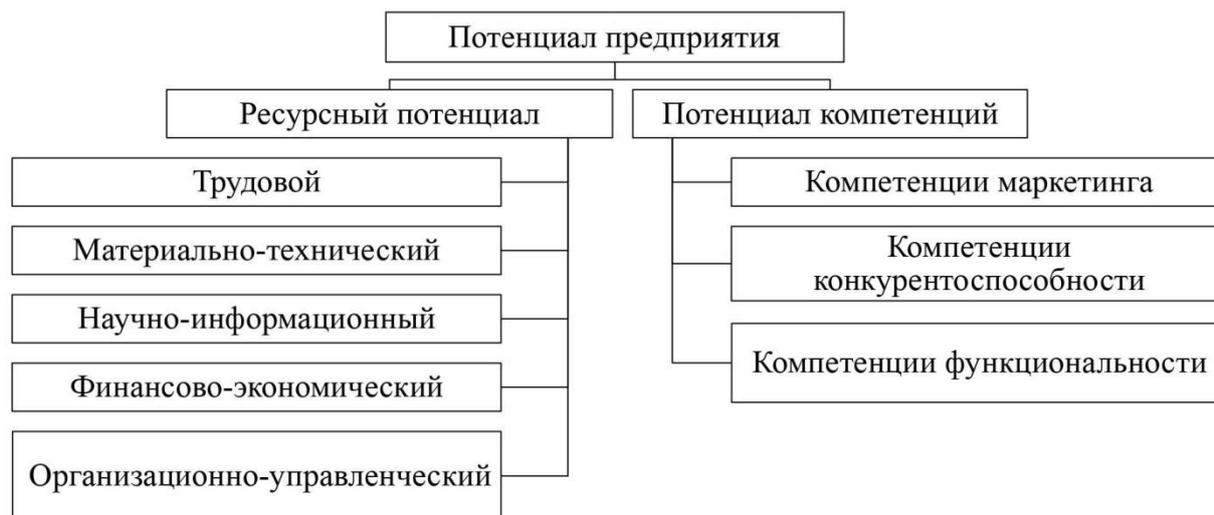


Рисунок 1 – Направления повышения потенциала предприятий

Ресурсный потенциал предприятия – это совокупность ресурсов, имеющихся в распоряжении предприятия. Он складывается из следующих субпотенциалов (локальных потенциалов): трудовой, материально-технический, научно-информационный, финансово-экономический и организационно-управленческий [7].

Трудовой потенциал характеризуется наличием высококвалифицированных кадров, способных реализовать стратегию предприятия. Человеческие ресурсы являются главным ресурсом любого предприятия, от квалификации и производительности труда которых зависят результаты его хозяйственной деятельности. Сюда входят возможности и умения работников, которые на сегодняшний день могут не использоваться на фирме, но в перспективе могут быть вовлечены в деятельность предприятия.

Материально-технический потенциал является основой для производственно-технологического и материально-технического развития предприятия и в совокупности с трудовым потенциалом является определяющим внутренним фактором развития и функционирования предприятия, составляя неизменную экономическую пару «труд + капитал». В материальном выражении данный потенциал является совокупностью средств и предметов труда, выраженных как в натуральной, так и в стоимостной форме и используемых для осуществления торгово-технологического процесса.

Научно-информационный потенциал предприятия включает множество составляющих, которые можно условно поделить на две группы: научно-исследовательский задел (патенты, ноу-хау, лицензии и пр.) и степень информационной обеспеченности, обеспечивающей хозяйственную деятельность организации. Информационный потенциал предприятия должен быть стратегически ориентированным. Этот процесс обусловлен внедрением стратегических информационных систем и технологий на предприятии. Растущая конкуренция среди предприятий осуществляет условное «давление» на управленческую деятельность предприятия,

как и непрерывное стремительное научно-технологическое развитие компьютерных информационных систем и сетей, что необходимо учитывать в процессе формирования информационного потенциала предприятия. Процесс формирования информационного потенциала предприятия должен происходить с учетом собственных информационных потребностей, соответствовать характеру изменений окружающей рыночной среды и определенным стратегиям развития деловой деятельности предприятия.

В финансово-экономический потенциал входят финансовые ресурсы, которые включают собственные средства, а также возможные величины использования заемных и привлеченных средств, отражающие уровень финансового состояния предприятия, инвестиционной привлекательности и коммерческой репутации предприятия. Финансовый потенциал предприятия определяем как его способность к рациональному и эффективному использованию финансовых ресурсов, находящихся в его распоряжении, а также возможности к наращиванию, в случае необходимости, объемов этих ресурсов.

Организационно-управленческий потенциал предприятия представляет собой рациональную и устойчивую организационную структуру предприятия, степень ее интеграции во все производственные и хозяйственные процессы на предприятии, а также степень гибкости и адаптивности управления и зависимости его от форс-мажоров как во внешней, так и во внутренней среде организации [7].

Подводя итог вышесказанного, отметим, что использование человеческого фактора в управлении потенциалом предприятия способствует достижению максимально возможного экономического результата при наличии собственного капитала, достаточного для выполнения условий платежеспособности и ликвидности, а также возможности привлечения инвестиций, использовании инновационных технологий и подходов в производственных процессах.

Однако не менее важным для функционирования и развития предприятия является потенциал его компетенций.

Компетенция предприятия – набор взаимосвязанных навыков, способностей и технологий, обеспечивающий предприятию эффективное решение определенных задач, ситуаций. Компетенции, в отличие от нематериальных активов, всегда имеют «внутреннее» происхождение, практически без временных ограничений их использования, а также являются основой для создания неповторимого отличия предприятия в рыночном пространстве.

Влияние компетенций на формирование потенциала предприятия приведено на рисунке 2.

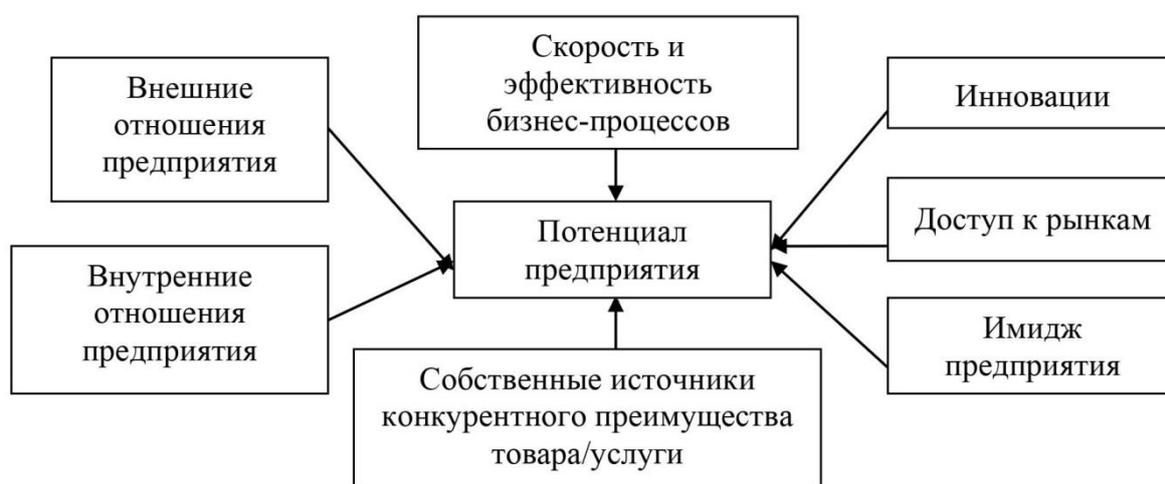


Рисунок 2 – Влияние компетенций на формирование потенциала предприятия

Компетенции маркетинга характеризуются как компетенции, связанные с доступом к рынкам: как к рынкам ресурсов, так и к рынкам потребителя. Оценить данную компетенцию руководству предприятия можно с помощью таких показателей, как узнаваемость бренда,

позиционирование на рынке, доля рынка, степень изученности рынков (наличие маркетинговых исследований), имидж, степень влияния на конъюнктуру рынка и т. д.

Компетенции конкурентоспособности связаны с тем, насколько развиты элементы ресурсного потенциала, и говорят о том, насколько быстрее, надежнее и более гибко предприятие справляется со своими задачами в отличие от своих конкурентов. Оценить их можно, проанализировав: уровень и качество обслуживания покупателей / технической поддержки (если таковая предусмотрена); уровень и качество обратной связи, а также ее наличие; характеристику товара, широту товарной линии, дифференциацию, ценовую политику и т. д.

Компетенции функциональности связаны с эффективностью реализации основных функций предприятия в разрезе ее подсистем: закупки, производство, сбыт. В данную группу компетенций входит: степень квалифицированности персонала, менеджеров, инженерно-технических работников; низкие издержки производства, эффективность использования финансовых ресурсов, техническое превосходство, эффективность НИОКР (при наличии), скорость бизнес-процессов [7].

Стандартная компетенция предприятия – набор преимуществ, технологий, способностей, знаний и умений, позволяющий предприятию решать типичные для данного сегмента рынка задачи, осуществлять операционные процессы на уровне, принятом как стандарт.

Поскольку стандартными компетенциями обладает большинство конкурентов, отсутствие стандартной компетенции ведет к скорому исчезновению предприятия с рынка. Многие стандартные компетенции подтверждаются лицензиями, сертификатами.

Для успешной конкуренции необходимо сформулировать все компетенции предприятия и, самое главное, выделить ключевые.

Ключевая (отличительная, базовая, исключительная, базисная, уникальная, бизнес-компетенция) компетенция предприятия – такая компетенция, наличие которой позволяет предприятию решать задачи, непосильные для большинства других игроков рынка, устанавливает новый стандарт деятельности в отрасли и тем самым обеспечивает обладателю конкурентное преимущество.

Согласно Г. Хамелу и С. К. Прохаладу, предприятие должно восприниматься не как совокупность составляющих ее бизнес-единиц, а как сочетание ключевых компетенций – навыков, умений, технологий, позволяющих предприятию предоставлять своим потребителям определенные ценности [8].

Стоит отметить, что данная группа не является витальной: не имея данных компетенций, многие предприятия остаются жизнеспособными и функционируют на рынке. Тем не менее, для занятия устойчивого финансового положения и непрерывного роста предприятия, потенциал компетенций обязателен к анализу для руководства предприятия.

Признаки ключевой компетенции:

- значимость для потребителей, их готовность платить за компетенцию как за большую часть приобретаемой ценности;
- способность изменяться и подстраиваться под новые требования рынка;
- уникальность, малая вероятность повторения конкурентами;
- основанность на знаниях, а не на стечении обстоятельств;
- связанность с несколькими видами деятельности или продуктами;
- актуальность, соответствие стратегическим устремлениям рынка и предприятия;
- возможность партнерства для создания новой ключевой компетенции;
- ясность, доступность формулировки компетенции для однозначного толкования [8].

Один из способов определения ключевых компетенций предприятия – через выявление ключевых клиентов, характера их потребностей и роли самого предприятия в удовлетворении этих потребностей. Такой способ позволяет клиенто-ориентированному предприятию получить ответ на вопрос «Чем мы должны заниматься сегодня и завтра для удовлетворения клиентских потребностей?»

Выявление ключевых компетенций – не просто анализ сильных сторон; оно требует управленческой интуиции владельца бизнеса. Формулировка компетенции должна быть четкой, но достаточно обобщенной, чтобы долго оставаться актуальной.

Таким образом, формирование конкурентного потенциала – это процесс создания системы стратегических ресурсов и ключевых компетенций, идентификации рыночных возможностей, а также обеспечения такого результата их взаимодействия, чтобы достичь синергетического эффекта в обеспечении высокого уровня конкурентоспособности предприятия.

Выводы

При грамотных действиях ключевая компетенция приводит к созданию уникальных продуктов, обеспечивает предприятию первенство при выходе на новые рынки и весомые преимущества в решении задач, которые станут полем жесткой конкуренции. Своевременное понимание ключевой компетенции открывает путь к долговременному лидерству на рынке, а завоеванное лидерство, в свою очередь, требует сосредоточить усилия на ключевой компетенции.

Список литературы

1. Ожегов, С. И. Толковый словарь русского языка : 100000 слов, терминов и выражений : [новое издание] / С. И. Ожегов ; под общей редакцией Л. И. Скворцова. – 28-е изд., перераб. – Москва : Мир и Образование, 2015. – 1375 с. – ISBN 978-5-94666-657-2.
2. Учаева, Т. В. Организационно-экономический потенциал предприятия. Пути повышения : монография / Т. В. Учаева, Б. Б. Хрусталева. – Пенза : ПГУАС, 2015. – 124 с. – ISBN 978-5-9282-1239-1.
3. Жалолов, И. И. Статистические оценки экономического потенциала предприятий в условиях модернизации экономики / И. И. Жалолов // Бюллетень науки и практики. – 2019. – Т. 5, № 3. – С. 371–377.
4. Дорофеева, В. С. Совершенствование методики оценки экономического потенциала предприятия / В. С. Дорофеева, Е. Ю. Андреева // Экономика и парадигма нового времени. – 2019. – № 4(12). – С. 18–25.
5. Методика анализа потенциала предприятия. – Текст : электронный // Международный центр инжиниринга и инноваций. – URL: <https://мойбизнес19.рф/assets/files/rci/dokumentaciya/metodika-analiza-potenciala-predpriyatiya.pdf>.
6. Управление компетенциями: структура, институты, механизмы : монография / под общей редакцией Р. М. Нижегородцева, С. Д. Резника. – Москва : ИНФРА-М, 2016. – 208 с. – ISBN 978-5-16-011510-8.
7. Онасенко, Е. А. Определение направлений повышения потенциала предприятия в условиях кризиса / Е. А. Онасенко, Е. В. Перевозникова // Экономика и маркетинг в XXI веке: проблемы, опыт, перспективы : сборник материалов XVIII международной научно-практической конференции. – Донецк : ДОННТУ, 2022. – С. 294–299.
8. Хохлова, Т. П. Генезис компетентностно ориентированной модели управления: от истоков к перспективам / Т. П. Хохлова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2015. – № 1. – С. 4–13.

Е. В. Перевозникова, П. А. Климова

***Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования «Донецкая академия управления и государственной службы», г. Донецк***

Потенциал ключевых компетенций предприятия

В основе процесса формулирования стратегии всегда лежит стремление компании совладать с конкуренцией. Обострение конкуренции ставит перед предприятиями вопросы относительно выживания и достижения долгосрочного успеха. Следовательно, отечественные предприятия обязаны разрабатывать различные стратегические подходы к достижению конкурентного преимущества. Одним из таких методов является концепция ключевых компетенций – основная стратегия долгосрочного развития предприятия.

Основа концепции ключевых компетенций предприятий – технические возможности предприятий. Однако не только материальные, но и нематериальные активы могут быть трансформированы в ключевые преимущества. Сюда относятся высокоспециализированные машины и оборудование, организационные процессы, банки данных, патенты, лицензии и концессии, а также специальные знания персонала, имидж предприятия, репутация его продукции на рынке и в обществе. Ключевая компетенция не только отражает сильные стороны предприятий, но и помогает выявить и развить необходимые конкурентные преимущества, что позволит в дальнейшем предоставлять потребителям уникальные предложения и создавать дополнительную потребительскую ценность. Однако практическое применение данной концепции существенно ограничивается отсутствием формализованных

инструментов идентификации и последующего управления этим специфическим видом ресурсов.

Выявление и формирование ключевых компетенций предприятия позволит проанализировать его возможности с точки зрения конкурентоспособности и устойчивости на рынке товаров и услуг. Такой подход к определению на предприятии ключевой компетенции может привести к созданию уникальных продуктов и обеспечить предприятию первенство при выходе на новые рынки.

ПОТЕНЦИАЛ, ПРЕДПРИЯТИЕ, КОМПЕТЕНЦИИ, КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ, КЛЮЧЕВАЯ КОМПЕТЕНЦИЯ, КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ

E. V. Perevoznikova, P. A. Klimova
Federal State Budget Educational Institution of Higher Education
«Donetsk Academy of Management and Public Service», Donetsk
Potential of Core Competencies of the Enterprise

The strategy formulation process is always driven by the company's desire to cope with competition. Increasing competition poses questions for businesses about survival and long-term success. Therefore, domestic enterprises are required to develop different strategic approaches to achieve competitive advantage. One of these methods is the concept of core competencies – the main strategy for the long-term development of the enterprise.

The basis of the concept of core competencies of enterprises is the technical capabilities of enterprises. However, not only tangible, but also intangible assets can be transformed into key advantages. This includes highly specialized machinery and equipment, organizational processes, data banks, patents, licenses and concessions, as well as the special knowledge of personnel, the image of the enterprise, and the reputation of its products in the market and in society. Core competencies not only reflect the strengths of enterprises, but also help to identify and develop the necessary competitive advantages, which will further provide consumers with unique offers and create additional customer value. However, the practical application of this concept is significantly limited by the lack of formalized tools for identification and subsequent management of this specific type of resource.

The identification and formation of the enterprise's core competencies will allow us to analyze its capabilities from the point of view of competitiveness and sustainability in the market of goods and services. This approach to defining a company's core competence can lead to the creation of unique products and provide the company with leadership when entering new markets.

POTENTIAL, ENTERPRISE, COMPETENCIES, COMPETENCE POTENTIAL, CORE COMPETENCY, COMPETITIVENESS

Сведения об авторах:

Е. В. Перевозникова

SPIN-код РИНЦ: 5764-1414
Телефон: +7 (949) 418-27-35
Эл. почта: perevoznikovaelena@mail.ru

П. А. Климова

SPIN-код РИНЦ: 1385-6780
Телефон: +7 (949) 373-24-62
Эл. почта: polinaklimova09@mail.ru

Статья поступила 20.10.2023

© Е. В. Перевозникова, П. А. Климова, 2023

Рецензент: Е. Г. Курган, канд. экон. наук, доц.,

Федеральное государственное бюджетное

образовательное учреждение высшего образования

«Донецкий национальный технический университет», г. Донецк