

УДК 658.5.011

М.В. Кравченко¹, Е.А. Дружинин², В.В. Бурдейная³¹ Сумской государственной университет, Сумы² Национальный аэрокосмический университет им. Н.Е. Жуковского «ХАИ», Харьков³ ООО «ИНТЕЛЛА», Киев

МОДЕЛЬ ОЦЕНКИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА И КОМПЕТЕНЦИЙ ПРЕДПРИЯТИЯ

Рассмотрены основные особенности оценки стратегического потенциала предприятия на основе системы сбалансированных показателей. Предложена концептуальная модель формирования конкурентоспособности предприятия на основе оценки его стратегического потенциала и компетенций. Описана методика формирования интегральной оценки стратегического потенциала предприятия, а также дана характеристика возможных состояний предприятия в зависимости от уровня его стратегического потенциала. Приведен фрагмент стратегической карты для предприятия энергомашиностроения.

Ключевые слова: стратегический потенциал, конкурентоспособность, компетенции, система сбалансированных показателей, проекты развития.

Введение

В современной динамично меняющейся экономике одной из наиболее важных и актуальных проблем является формирование приоритетных направлений развития потенциала предприятия, реализация которых обеспечит его наращивание и результативное использование в процессе стратегического развития.

В рамках концепции стратегического управления, признанной наиболее актуальной и эффективной для предприятий, действующих в условиях повышенной нестабильности и неопределенности внешней среды, основой сбалансированного развития является приведение основных структур предприятия (организационной, производственной, кадровой, финансовой и т.д.) в состояние, способствующее максимально эффективному достижению целей предприятия согласно принятой стратегии развития.

Успешность стратегического развития современного промышленного предприятия во все большей мере определяется внутренними нематериальными ресурсами, эффективностью использования интеллектуально-творческого потенциала персонала, уникальностью организационных знаний, формированием и развитием ключевых компетенций предприятия как факторов устойчивого конкурентного преимущества.

При этом неотъемлемым элементом при разработке стратегии развития предприятия является идентификация его компетенций в составе стратегического потенциала.

Анализ последних исследований и публикаций. В настоящее время наиболее развитым методом отображения стратегии предприятия является методика построения системы сбалансированных показателей (*Balanced Scorecard*) [1], которая позво-

ляет перевести общую стратегию в систему четко поставленных целей и задач с причинно-следственными связями, а также индикаторов, определяющих степень достижения данных установок в разрезе четырех основных проекций: финансов, маркетинга, внутренних бизнес-процессов, обучения и роста. Система сбалансированных показателей (ССП) обеспечивает обратную связь между внутренними бизнес-процессами и внешними показателями, необходимую для повышения стратегической эффективности и достижения результатов.

С каждой стратегической целью связаны множество ключевых индикаторов эффективности (*Key Performance Indicator*) или тех конкретных показателей, уровень которых подлежит оценке [2]. При этом показатели должны оценивать как эффективность выполнения процессов, так и эффективность полученных результатов.

Принципиально важным является правильный выбор видов деятельности или проектов развития, которые обеспечат достижение стратегических целей. Для выполнения этих проектов требуется определенный уровень компетенций, которые целесообразно исследовать согласно [3] на разных уровнях: личностные (профессиональные и ролевые) и организационные (функциональные, стратегические и ключевые) компетенции.

В работе [4] предложена методика оценки компетенции предприятия как доминирующей составляющей потенциала развития предприятия.

Однако в рамках управления компетенциями, представляющего собой процесс сравнения потребностей предприятия с наличным ресурсным потенциалом и выбор форм воздействия для приведения его в соответствие, важным является исследование

всей причинно-следственной цепочки формирования личностных и организационных компетенций для достижения эффективности и результативности деятельности предприятия.

Постановка задачи исследования. Проведенный анализ, а также рассмотренные выше особенности, позволяют сформулировать цель данной работы, которой является создание модели оценки стратегического потенциала и компетенций с учетом жизненного цикла предприятия, а также типологии приоритетных проблем, свойственных каждой фазе. Применение такой модели будет способствовать концентрации управленческих усилий и ресурсов, оптимизации затрат и сроков достижения стратегических целей предприятия.

Для эффективного внедрения ССП, необходима адаптация этой системы к конкретным условиям, т.е. для каждого предприятия ССП уникальна, т.к. основана на системе только его стратегических целей и приоритетных направлениях развития. Базовыми элементами ССП, определяющими ее индивидуальность для каждого предприятия, являются стратегическая карта и ключевые показатели эффективности деятельности по выбранным проекциям бизнеса.

В данной работе мы рассмотрим особенности оценки стратегического потенциала и компетенций на примере предприятий энергетического машиностроения.

Энергетическое машиностроение является одной из наукоемких отраслей и играет определяющую роль в развитии важнейших секторов промышленности, обеспечивая оборудованием не только топливно-энергетический комплекс, но и металлургию, коммунально-бытовой сектор, транспорт, оборонную и другие отрасли, составляющие промышленную основу экономики Украины. Все это обуславливает стратегическую важность энергомашиностроения и его развития для экономики страны.

Базовые принципы, на которых должна строиться стратегия развития отечественных предприятий энергомашиностроения – это соблюдение национальных интересов в развитии электроэнергетики, освоение новых рынков за счет высокоэффективных, высокотехнологичных проектов и совершенствование корпоративного управления.

Модель оценки стратегического потенциала и компетенций предприятия

В классическом контексте ССП стратегический потенциал развития предприятия рассматривается как совокупная способность его использовать внутренние финансово-инвестиционные, маркетинговые, производственные и человеческие ресурсы для реализации стратегических целей.

Для предприятий энергомашиностроительного комплекса, которые высокотехнологичны и выпускают наукоемкую продукцию, к перечисленным выше четырем проекциям ССП необходимо доба-

вить еще одну – инновационную.

Таким образом, будем рассматривать стратегический потенциал, формирующийся из пяти составляющих: финансово-инвестиционного, производственно-технического, инновационного, рыночного и кадрово-управленческого потенциалов.

Устойчивая конкурентоспособность предприятия может быть достигнута только тогда, когда она базируется на всех источниках конкурентоспособности, которые, взаимодействуя, дополняют и усиливают друг друга. При этом необходимыми условиями формирования конкурентоспособности предприятия являются его инновационность и адаптивность к рыночным условиям. Концептуальная модель формирования конкурентоспособности предприятия на основе оценки его стратегического потенциала и компетенций представлена на рис. 1.

Для успешной конкуренции необходимо сформулировать все компетенции предприятия и выделить ключевые. Компетенция организации – набор взаимосвязанных навыков, способностей и технологий, обеспечивающий ей эффективное решение определенных задач, ситуаций.

Также существуют и личностные компетенции – набор личностных качеств сотрудников, их знаний, навыков, мотивации, потенциала. Объекты личностных компетенций – сотрудники, должности.

Компетенции сотрудников, как правило, являются логическим следствием ключевых компетенций предприятия, бизнес-стратегии и обеспечивающих их реализацию бизнес-процессов и проектов. Так при планировании проектов развития предприятия на этапе назначения человеческих ресурсов на работы происходит формулирование потребности в человеческих ресурсах, выраженное в описании необходимых в проекте компетенций.

С другой стороны личностные компетенции – фундамент для компетенций предприятия.

Финансово-инвестиционный потенциал определяется как способность и возможность обеспечивать непрерывный финансовый кругооборот капитала, осуществлять инвестиции в собственные производственные и финансовые активы для реализации стратегических целей развития предприятия.

Потенциал бизнес-процессов, или производственно-технический потенциал имеет ключевое значение и включает не только рассмотрение внутренней среды предприятия, но и определенные взаимоотношения с внешним окружением. Производственный потенциал предлагается рассматривать с позиции его организационно-технических и технологических возможностей, обусловленных соответствующими ресурсами и обеспеченностью ими внутренних бизнес-процессов. Повышение уровня этого потенциала и его качественное изменение является важнейшим условием развития предприятия. Инновационный потенциал предлагается рассматривать как совокупность имеющихся средств, возможностей и способностей по ис-

пользованию нововведений в производственной, финансовой, управленческой и маркетинговой деятель-

ности, а также участию в инновационных процессах с целью достижения стратегических задач.

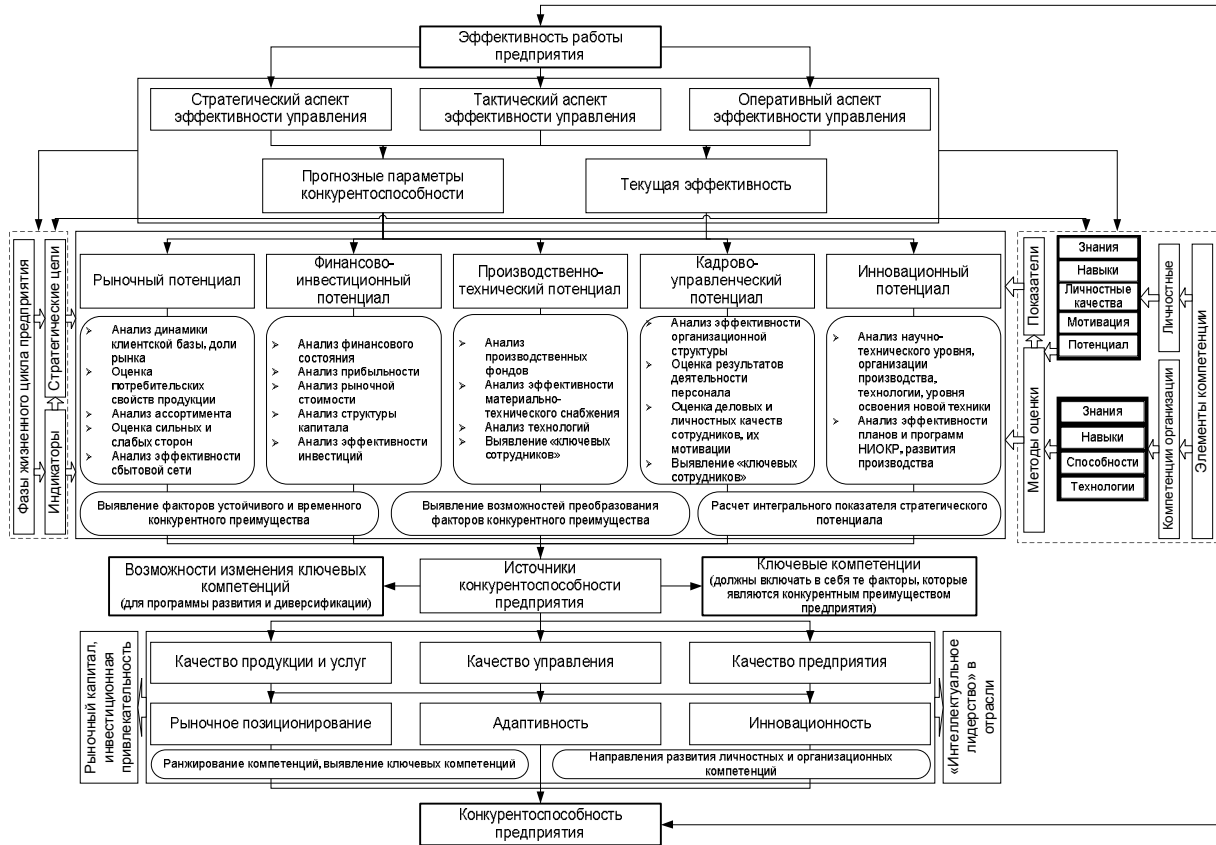


Рис. 1. Концептуальная модель формирования конкурентоспособности предприятия на основе его стратегического потенциала и компетенций

Кадрово-управленческий потенциал рассматриваем как совокупность способностей и возможностей персонала предприятия, ориентированного на реализацию стратегических целей. В этой области основными стратегическими целями и их индикаторами могут быть: повышение удовлетворенности сотрудников (индекс удовлетворенности сотрудников, количество претендентов на ключевые должности); повышение квалификации сотрудников (затраты на обучение персонала); повышение приверженности принципам командной работы (количество общих собраний за определенный период времени); сохранение ключевых специалистов (уровень средней заработной платы ключевых специалистов).

При анализе кадрово-управленческого потенциала и личностных компетенций используются различные процедуры оценки: оценка знаний осуществляется с помощью профессиональных тестов; оценка навыков проводится, чаще всего, методами наблюдения на рабочем месте – performance appraisal; оценка результативности – performance review; оценка личностных качеств с помощью психологических тестов и в ходе интервью и т.д. Сотрудники, обладающие высокой квалификацией в выявленных таким образом областях, и являются, как правило, ключевыми специалистами.

В дальнейшем полученные здесь данные используются для составления профиля каждого спе-

циалиста, т.е. описание всех его знаний, умений, навыков, психологических характеристик в соответствии с моделью компетенций, построенной в рамках стратегического потенциала предприятия или для выполнения конкретного проекта.

Рыночный или маркетинговый потенциал должен быть выделен в структуре стратегического потенциала предприятия как способность предприятия производить и реализовывать конкурентоспособную продукцию, сохраняя и/или расширяя свой сегмент рынка. В таком контексте рыночный потенциал предприятия рассматривается как категория, учитывающая состояние и изменение внутренней и внешней среды, а также устанавливающая их тесную взаимосвязь и взаимодействие. Развитие данного потенциала является исходным условием не только успешного функционирования на рынке, но и развития самого предприятия.

Использование ССП при формировании методических подходов к составу индикаторов, раскрывающих содержание каждого вида потенциала позволило сформулировать следующие принципы для показателей:

- должны находиться в причинно-следственной взаимосвязи;
- не должны дублировать друг друга в отдельных блоках;
- должны быть изменяемыми и информативными;

- должны быть увязаны со спецификой отрасли, в которой функционирует предприятие;
- должны быть индикаторами эффективности используемых инструментов управления;
- должны выявлять качественные изменения состояния предприятия или его отдельных подсистем;
- должны позволять измерение сильных и слабых сторон предприятия;
- показатели должны быть увязаны со стратегическими целями развития;
- система показателей является открытой и может быть откорректирована в процессе стратегического развития.

Поскольку на каждой фазе жизненного цикла предприятия существуют наиболее свойственные ей приоритетные цели, а управленческие функции имеют различную важность для эффективной работы, то это вызывает необходимость пересмотра приоритетности и особенностей оценки стратегического потенциала.

Анализ теории и практики оценки деятельности машиностроительных предприятий показал, что при рассмотрении жизненного цикла предприятия целесообразно выделять три группы состояний: состояние «рост» (развитие); состояние «зрелость» (стабильность); состояние «спада» (кризис).

Фаза развития характеризуется ростом большинства характеристик в рассматриваемых составляющих стратегического потенциала, а также ростом основных экономических показателей деятельности предприятия: выручки, прибыли, численности работников, оборачиваемости активов, рентабельности продаж, рентабельности затрат, рентабельности инвестиций и стабильностью показателей ликвидности и финансовой устойчивости. В качестве основных концепций развития предприятия особо отмечены рыночная (как повышение внешней эффективности), инновационная, производственно-техническая и кадрово-управленческая (как повышение внутренней эффективности).

В фазе зрелости все подсистемы предприятия выходят на заданные параметры. Здесь целесообразно прибегнуть к стратегии стабилизации, которая нацелена на удержание завоеванных рыночных позиций и получаемой прибыли. Приоритетными направлениями развития здесь являются: интенсификация использования ресурсов; обеспечение целостности и сбалансированности ресурсных потоков; поиск новых форм деятельности и инновационной активности.

Состояние кризиса предприятия характеризуется снижением денежного потока, низкой рентабельностью продаж и активов, убытками. В состоянии кризиса дестабилизируются все финансовые показатели, а также системные (нефинансовые) характеристики. Однако, как показывает мировая практика, при эффективном управлении, обеспечивающем распознавание признаков и природы кризиса, кризис может быть использован в целях развития предприятия. По характеру мероприятий можно выделить два наиболее

распространенных подхода, позволяющих преодолеть кризисную ситуацию: защитный и наступательный. Выбранная новая стратегия находит отражение в разрабатываемой концепции финансового, производственного и кадрового оздоровления и в соответствии с ней разрабатываются финансовая, маркетинговая, техническая и инвестиционная программы, которые позволяют найти путь к финансовому благополучию предприятия.

В качестве фрагмента в табл. 1 представлены стратегические цели и индикаторы по фазам жизненного цикла предприятия для кадрово-управленческого потенциала. В таблице условно обозначены направления изменения индикаторов: ↑ – увеличение; ↓ – снижение; ~ – стабильность. Как видно из таблицы изменение приоритетных целей на разных фазах жизненного цикла ведет к изменению системы показателей оценки.

Для формирования интегральной оценки стратегического потенциала предприятия воспользуемся методом весовых коэффициентов и ранжирования.

Для этого, для каждого параметра P_i характеризующего один из аспектов стратегического потенциала предприятия необходимо определить вес важности v_i в общей структуре всех показателей:

$$K_j = \sum_{i=1}^n v_i P_i,$$

где K_j – оценка стратегического потенциала предприятия по одному из направлений ($j = 1 \div 5$), n – число ключевых показателей, используемых при расчете по данному направлению.

Процедура определения весовых коэффициентов выполняется с привлечением экспертов с использованием метода анализа иерархий.

Расчет интегрального показателя стратегического потенциала СП предприятия осуществляется по формуле

$$СП = \sum_{j=1}^5 v_j K_j,$$

где v_j – вес важности для каждого типа потенциала.

В ходе исследования было выявлено, что значимость отдельных составляющих интегрального показателя во многом зависит от целей развития системы, а, следовательно, от фазы жизненного цикла (табл. 2).

В нашем исследовании значимость составляющих элементов определена экспертно: для фазы спада большие удельные веса были отданы финансово-инвестиционной и производственно-технической составляющим, а для фазы роста – рыночной, кадрово-управленческой и инновационной.

Так, интегральный показатель стратегического потенциала предприятия в фазе роста:

СП = 0,22K₁ + 0,14 K₂ + 0,16 K₃ + 0,2 K₄ + 0,28 K₅, технической; K₄ – кадрово-управленческой; K₅ –
 где K₁ – оценка рыночной составляющей стратегического потенциала; K₂ – финансово-инновационной.
 инвестиционной; K₃ – производственно-

Таблица 1

Стратегические цели и индикаторы кадрово-управленческого потенциала

Фаза роста (развития)		Фаза зрелости (стабильности)		Фаза спада (кризиса)	
Стратегическая цель	Индикатор	Стратегическая цель	Индикатор	Стратегическая цель	Индикатор
Повысить удовлетворенность сотрудников	Индекс удовлетворенности сотрудников (↑)	Сохранение основного персонала	Коэффициент стабильности кадров (↓)	Сохранить ключевых специалистов и кадровый потенциал	Текущая численность кадров (↓)
	Темп роста среднемесячной заработной платы производственного персонала (↑)		Индекс удовлетворенности сотрудников (~)		Уровень среднемесячной заработной платы специалистов (↑)
	Темп роста среднемесячной заработной платы в сравнении с темпами инфляции (↑)		Темп роста среднемесячной заработной платы производственного персонала (↑)		Уровень затрат на повышение квалификации (~)
	Уровень среднемесячной заработной платы над уровнем установленного прожиточного минимума (↑)		Темп роста среднемесячной заработной платы в сравнении с темпами инфляции (↑)		Коэффициент повышения квалификации персонала (~)
	Удельный вес поощрений в фонде оплаты труда (↑)		Уровень среднемесячной заработной платы над уровнем установленного прожиточного минимума (↑)		Удельный вес рабочих-сдельщиков (↑)
Обеспечить рост кадрового потенциала	Уровень затрат на повышение квалификации (↑)	Поддерживать достигнутый уровень кадрового потенциала	Удельный вес поощрений в фонде оплаты труда (↑)		
	Коэффициент повышения квалификации персонала (↑)		Уровень затрат на повышение квалификации (↑)		
	Расширение сферы действия сдельно-премиальной системы оплаты труда (↑)		Коэффициент повышения квалификации персонала (~)		

Таблица 2

Значимость составляющих стратегического потенциала

Фаза	Стратегический потенциал				
	Финансово-инвестиционный	Производственно-технический	Инновационный	Маркетинговый	Кадрово-управленческий
Рост	0,14	0,16	0,28	0,22	0,2
Зрелость	0,16	0,18	0,26	0,18	0,22
Спад	0,32	0,24	0,1	0,2	0,14

В табл. 3 приведены характеристики состояния предприятия в зависимости от уровня стратегического потенциала. Интервалы уровня использования потенциала определены с учетом определения динамики развития деятельности предприятий энергомашиностроительной отрасли. По результатам оценки уровня использования возможностей предприятия необ-

ходимо сформулировать выводы и предпринять мероприятия для формирования необходимых компетенций и сбалансированной эффективной деятельности. При определении уровня стратегического потенциала необходимо учитывать степень влияния каждой составляющей.

После определения стратегических целей по каждой перспективе, разработки показателей по каждой цели и присвоения показателям целевых значений выстраивается причинно-следственная

цепочка целей предприятия, которая оформляется в виде стратегической карты (рис. 2).

На этой карте цели развития компетенций, мотивации, создания и использования системы управления знаниями рассматриваются на уровне кадрово-управленческого потенциала. Эти цели влияют на цели уровня внутренних процессов, таких как проектирование и внедрение инновационных проектов, которые в свою очередь определяют удовлетворение потребностей различных категорий потребителей и, в конечном счете, воздействуют на достижение финансовых показателей, рентабельности инвестиций в человеческий капитал, создание системы управления знаниями, системы мотиваций и повышения корпоративной культуры.

Приведенная стратегическая карта является

лишь фрагментом полномасштабной программы мероприятий, которая должна быть индивидуально разработана на каждом предприятии в соответствии с текущим состоянием и рыночной ситуацией. Таким образом, разработка ССП завершается разработкой проектов развития, реализация которых необходима для достижения поставленных стратегических целей. Для каждого проекта определяется бюджет, сроки выполнения и ответственное лицо.

Тем самым модель Balanced Scorecard связывает стратегическое планирование и оперативное планирование, реализуемое в проектно-ориентированном подходе.

Таблица 3

Уровни использования стратегического потенциала предприятия

Уровень использования потенциала	Краткая характеристика	Качественные характеристики использования потенциала предприятия
Высокий (85%-100%)	Предприятие находится в состоянии абсолютного равновесия по всем функциональным составляющим и в полном соответствии с выбранной стратегией	Доля рынка стабильна. Производимая продукция продается в полном объеме. Физический объем производства стабилен. Техника и технология, используемые в производстве продукции, находятся в хорошем состоянии. Предприятие обладает значительным производственным потенциалом. Технико-экономические показатели производства не ниже отраслевых. Финансовое положение предприятия устойчивое. Показатели платежеспособности – норма или среднеотраслевые
Достаточный (50%-85%)	Деятельность предприятия достаточно эффективна. Имеются трудности, которые могут быть преодолены проведением эффективной стратегии развития	Производимая продукция продается. Доля рынка нестабильна, но в среднем за период наблюдения поддерживается на определенном уровне. Физический объем производства продукции сохранен (может быть его уменьшение в отдельные периоды). Техническая и технологическая состоятельность – удовлетворительная. Эффективность использования техники и технологии – среднеотраслевая. Финансовые показатели, как правило, имеют среднеотраслевые значения
Незначительный (25-50%)	Наличие постоянных нарушений важнейших параметров всех функциональных составляющих потенциала. Необходимо пересмотреть стратегию предприятия	Нехватка оборотных средств. Проблемы с обеспечением предприятия сырьем, материалами, трудовыми ресурсами, неэффективное их использование. Наличие потерь на рынках производимой продукции (снижение доли рынка или угрожающее снижение физического объема производства). Значительная потеря маркетингового потенциала (неблагоприятные изменения в составе конкурентов, клиентуры, ассортимента продукции). Наличие проблем с техническим и технологическим обеспечением производственной деятельности
Низкий (0-25%)	Значение составляющих элементов потенциала на	Проблемы финансового обеспечения деятельности предприятия. Продукция не конкурентоспособна на рынке (объемы про-

	критическом уровне. Необходимо разработка и внедрение программы антикризисного управления или реструктуризации	изводства на критическом уровне). Низкий уровень рыночной позиции предприятия (высокий уровень конкуренции, низкий уровень ассортимента, снижение числа или потеря клиентов). Высокий уровень износа оборудования, устаревшие технологии производства продукции
--	--	---

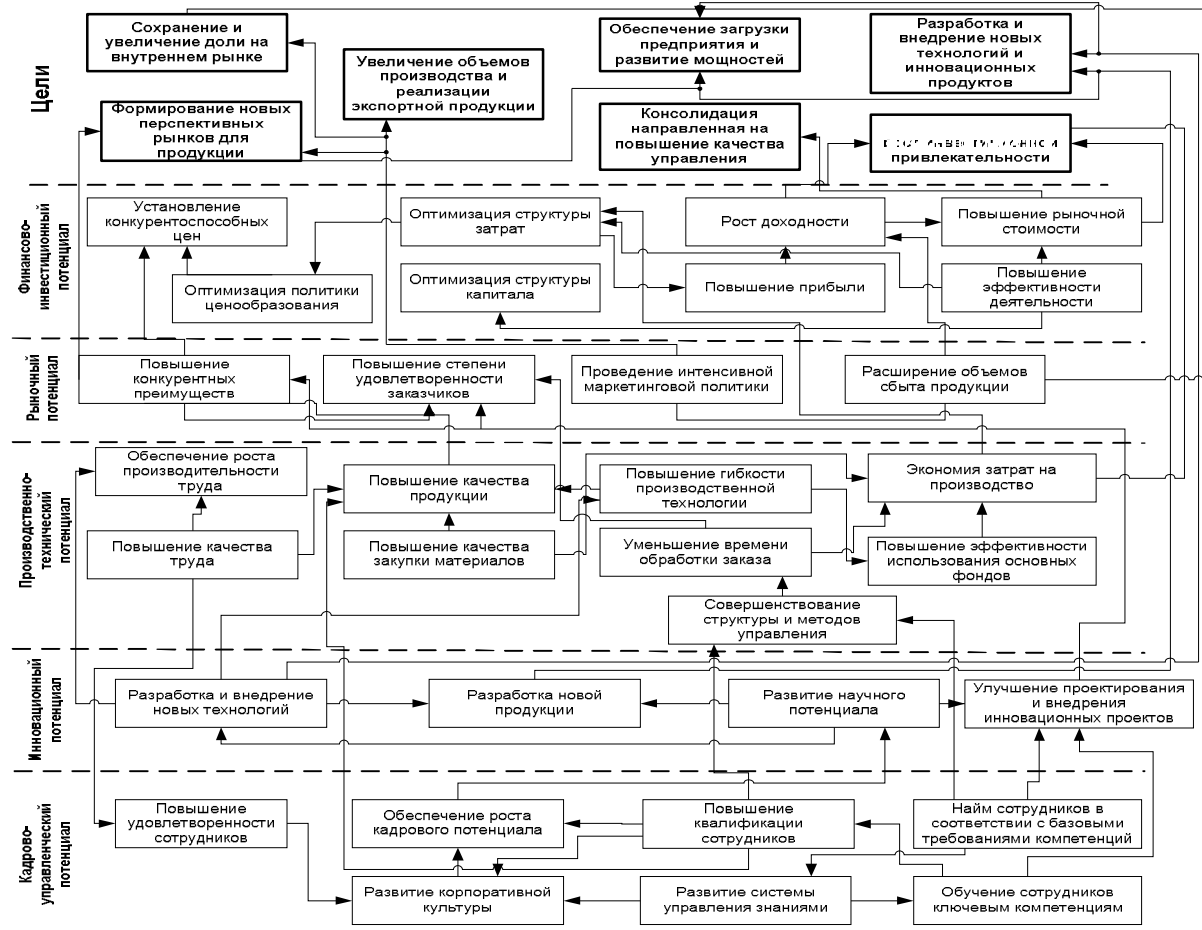


Рис. 2. Фрагмент стратегической карты для предприятия энергомашиностроения

При этом наличие базы знаний по выполненным и ведущимся проектам является фактором, имеющим непосредственное отношение к уровню зрелости компании в области управления проектами. Без наличия системы сбора, хранения и анализа информации о результатах проектов, их участниках, принимавшихся решениях и их последствиях, использовавшихся технологиях и т.д. будет невозможна как объективная оценка результатов работы отдельных сотрудников, так и само выявление и оценка степени критичности ключевых компетенций. По результатам выполнения проектов развития (как окончательным, так и промежуточным) при сопоставлении с данными регулярной оценки всех составляющих стратегического потенциала и в том числе сотрудников выявляются компетенции, которых в компании не хватает. Далее в действие вступают следующие после оценки этапы управления компетенциями: формирование, передача, развитие компетенций.

Заключение

Апробация модели оценки стратегического потенциала и компетенций на энергомашиностроительном предприятии ОАО «Сумское НПО им. М.В. Фрунзе» позволила выявить характер доминирующих факторов стратегического успеха компании (с учетом стадии развития), доказала эффективность стратегического управления на основе использования факторов устойчивого конкурентного преимущества – ключевых компетенций предприятия.

Предлагаемые теоретические и методиче-

ские основы внедрения концепции Balanced Scorecard и ключевых компетенций в систему стратегического управления промышленным предприятием позволяют повысить конкурентоспособность, занять лидирующие позиции в отрасли, адаптировать предприятие к изменяющимся экономическим условиям.

В работе фрагментарно рассмотрен только один из этапов процесса управления компетенциями –

их оценка в составе стратегического потенциала предприятия. В целом разработанная концепция управления компетенциями включает в себя также мониторинг отклонений, развитие, трансфер компетенций и основывается на принципе, согласно которого сотрудники самостоятельно могут контролировать, адаптировать и развивать свои индивидуальные компетентности, компания – свой совокупный набор организационных компетенций. Это в свою очередь требует решения вопросов синхронизации личных целей сотрудников с корпоративными целями. Эффективное решение этой задачи оказывается возможным благодаря использованию ССП и возможности построения стратегической карты с оптимизацией всей причинно-следственной цепочки формирования личностных и организационных компетенций для достижения эффективности и результативности деятельности предприятия.

Список литературы

1. Тельнов Ю.Ф. Управление компетенциями в самообучающейся организации / Ю.Ф. Тельнов // Сборник научных трудов V-й Международной НПК «Интегрированные модели и мягкие вычисления в искусственном интеллекте». Коломна. – 2009. – Т. 2. – С. 189-194.
2. Ключков А.К. KPI и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов / А.К. Ключков. – М.: Эксмо, 2010. – 160 с.
3. Верба В.А. Діагностика компетенцій підприємства / В.А. Верба, О.М. Гребешикова // Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. – 2007. – Вип. 18. – С. 166-172.
4. Ефремов В.С. Ключевая компетенция организации как объект стратегического анализа / В.С. Ефремов, И.А. Ханьков // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 2. – С. 8-23.

Поступила в редколлегию 15.11.2011

Рецензент: д-р техн. наук, проф. И.В. Чумаченко, Национальный аэрокосмический университет им. Н.Е. Жуковского «ХАИ», Харьков.

МОДЕЛЬ ОЦІНКИ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА КОМПЕТЕНЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА

М.В. Кравченко, Є.А. Дружинін, В.В. Бурдейна

Розглянуто основні особливості оцінки стратегічного потенціалу підприємства на основі системи збалансованих показників. Запропоновано концептуальну модель формування конкурентоспроможності підприємства на основі оцінки його стратегічного потенціалу та компетенцій. Описано методику формування інтегральної оцінки стратегічного потенціалу підприємства, а також характеристика можливих станів підприємства залежно від рівня його стратегічного потенціалу. Наведено фрагмент стратегічної карти для підприємства енергомашинобудування.

Ключові слова: стратегічний потенціал, конкурентоспроможність, компетенції, система збалансованих показників, проекти розвитку.

ASSESSMENT MODEL OF ENTERPRISE STRATEGIC POTENTIAL AND COMPETENCE

M.V. Kravchenko, E.A. Druzhinin, V.V. Burdeynaya

In this work, we analyze the main features of enterprises strategic potential assessment on the basis of a balanced scorecard. We propose a conceptual model of enterprises competitiveness forming based on an assessment of its strategic capabilities and competences. We describe a method of forming an integrated indicator of the enterprises strategic potential and the characteristic of the company possible states depending on its level of strategic potential. We show a fragment of the strategic map for the power engineering industry.

Keywords: strategic potential, competitiveness, competence, balanced scorecard, development projects.