

УДК 65.012.265:658.0

Згурська О. М.

Державний університет телекомунікацій

ФОРМУВАННЯ РЕСУРСНО-КОМПЕТЕНЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

У статті визначено поняття ресурсної теорії як ключового фактору створення, використання та відновлення конкурентних переваг в рамках ресурсного потенціалу підприємства. Виділено основні види ресурсів підприємства, які змінюються залежно від рівня розвитку технологічного способу виробництва. Визначено термін «компетенція підприємства» як поведінкові характеристики, необхідні для успішної діяльності підприємства та досягнення позитивних результатів розвитку. Відображено формулу пріоритетності розміщення ресурсів підприємства в процесі інноваційного розвитку. Виділено основні умови відповідності ресурсно-компетенційної бази конкурентним та управлінським вимогам підприємства, обґрунтовано пріоритетні напрями формування ресурсно-компетенційного потенціалу підприємства. За допомогою матриці «привабливість – конкурентоспроможність» ранжування видів діяльності та розвитку галузей підприємства визначено та обґрунтовано загальні стратегії розміщення та перерозподілу ресурсно-компетенційного потенціалу підприємства в сучасних умовах функціонування та розвитку.

Ключові слова: ресурси підприємства, компетенції підприємства, конкурентоспроможність, стратегії підприємства, ресурсно-компетенційний потенціал підприємства, інноваційний розвиток.

Постановка проблеми. У сучасних умовах існування жорсткої конкуренції на ринку з огляду на обмеженість ресурсного потенціалу перед суб'єктами господарювання постає проблема ефективного формування ресурсного забезпечення для виконання поставлених задач та реалізації стратегічних цілей. Завдання формування та вдосконалення ресурсного потенціалу як основного механізму підвищення конкурентоспроможності підприємств стає одним з головних чинників виживання та розвитку в умовах неперемінності та мінливості навколишнього середовища. Водночас досягнення стійкого інноваційного розвитку визначається та забезпечується не тільки сприятливими зовнішніми умовами, але й наявністю системи управління ресурсним потенціалом підприємства як ключової стратегії функціонування, розвитку та досягнення підприємством стійких конкурентних переваг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Вагомий внесок у розвиток ресурсної теорії та основних аспектів її застосування зробили такі зарубіжні вчені, як К. Вернерфельт, Р. Румельт, Дж. Барні, Д. Тіс. Проблемні питання щодо визначення сутності ресурсного потенціалу підприємства, ефективного його використання та управління на рівні підприємства висвітлені в працях зарубіжних вчених, а саме в роботах Д.М. Розенберга, К. Прахалада, Г. Хамела та вітчизняних науковців, зокрема в дослідженнях Б.Є. Бачевської, А.Н. Роднікова, Ю.Я. Вовка, І.В. Заблудської, Н.С. Краснокутської, О.І. Олексюка, О.О. Решетняка, І.М. Репіної, О.С. Федоріна, Н.І. Чухрай, І.Й. Яремка.

У працях таких вчених, як А. Томпсон, Дж. Стрикленд, Г. Пізано, Е. Шуен, розкрито сутність понять «компетенція» та «компетентність», класифікацію компетенцій підприємства,

виокремлено переваги та недоліки застосування тих чи інших методів формування та забезпечення компетенцій підприємства.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на численність наукових праць зі вказаної проблематики, протягом останнього часу залишається невирішеним питання основних аспектів формування ресурсно-компетенційного потенціалу інноваційного розвитку підприємства, обґрунтування підходів до практичного обґрунтування загальних стратегій розміщення та перерозподілу ресурсно-компетенційного потенціалу підприємства в сучасних умовах функціонування та розвитку.

Мета статті полягає в обґрунтуванні підходів до практичного визначення та формування ресурсно-компетенційного потенціалу інноваційного розвитку підприємства в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Підприємство є сукупністю ресурсів. Ресурси підприємства включають всі вхідні потоки, що забезпечують його ефективне функціонування та дають змогу здійснювати та реалізовувати власні стратегії розвитку з метою отримання прибутку.

Категорія «ресурс» (від французького «resource» – «засіб», «запас», «джерело доходу») має універсальний, міждисциплінарний та багатоаспектний характер, а також знаходить місце у працях як вітчизняних, так і зарубіжних вчених. А.Н. Родніков [14] пропонує таке тлумачення терміна: «ресурс (scheduled operating time; anticpated working life) – встановлений термін служби технічного пристрою, після закінчення якого воно підлягає ремонту або списанню». Д.М. Розенберг [15] дає такий переклад англійського слова «resource»: «спосіб; засіб; ресурси; допоміжний засіб; природні ресурси». Сутність цього поняття змінюється з розвитком економіки та науково-технічного прогресу.

Згідно з технологічною парадигмою неокласичної теорії виробничого використання ресурсів є елементом процесу створення додаткової вартості. Значення кожного виду ресурсів для економіки змінюється залежно від рівня розвитку технологічного способу виробництва. З початку 1990-х років у світовій теорії та практиці стратегічного управління формувався та розвивався так званий ресурсний підхід до управління підприємством.

Ресурсна теорія («resource-based theory») – це одна з теорій існування підприємства в економіці, яка виявляє зв'язки та пояснює фактори конкурентних переваг, їх динаміку. Мета ресурсної концепції полягає в поясненні створення, використання та відновлення конкурентних переваг в рамках ресурсного потенціалу підприємства.

Таблиця 1

Класифікація ресурсів підприємства

Класифікаційна ознака	Види ресурсів
1. Якісна характеристика	– Фінансові;
	– фізичні;
	– людські;
	– організаційні;
	– репутаційні.
2. Осяжність	– Матеріальні;
	– нематеріальні.
3. Ступінь розвитку	– Придбані на ринку;
	– розвинені усередині підприємства (компетенції).

Джерело: сформовано автором на основі джерел [12; 13]

Ресурси поділяються на три основні групи, а саме матеріальні; трудові, зокрема інтелектуальні; природні. Значення кожного виду ресурсів для підприємства змінюється залежно від рівня розвитку технологічного способу виробництва. Розглянемо найбільш відомі підходи до класифікації ресурсів підприємства (табл. 1).

До фінансових ресурсів відносять власний і позиковий капітал, нерозподілений прибуток; фізичні ресурси включають основні фонди, тобто рухоме та нерухоме майно, будівлі та споруди, машини та устаткування; людські ресурси складаються зі знань, досвіду, кваліфікації, здатності виробляти думки та приймати ризики; організаційні ресурси – це внутрішня організаційна культура, системи контролю якості; репутаційні – це, звісно, репутація підприємства, його бренди тощо.

За ступенем осяжності ресурси підприємства можуть бути матеріальними (відчутні) та нематеріальними (невідчутні). За ступенем розвитку ресурси підрозділяються на ті, що можуть бути розвинені всередині підприємства (здібності, компетенції), та ті, що придбані на ринку (основними ресурсами є активи та певні навички у працівників, які щойно були прийняті на роботу) [2].

Основні ресурси – це ресурси, які можуть бути придбані на ринку. Наприклад, ресурси, пов'язані із забезпеченням логістики, включають матеріальні ресурси (вантажівки, матеріали, інвентар) та навички (навички вантажних, розвантажувальних робіт, навички упакування, навички операцій на комп'ютері). В процесі перетворення та застосування ці ресурси стають частиною активів та здібностей фірми, роблячи безпосередній внесок у виробництво продукції.

Активи є сукупностями доступних чинників, якими підприємство володіє або управляє. Активи можуть бути створені тільки в результаті процесу накопичення шляхом інвестування протягом певного часу. Активи можуть бути відчутними або невідчутними, але в будь-якому разі це «видимі» ресурси.

Термін «компетенції» набув великого поширення у зв'язку із застосуванням процесного підходу до управління, розвитком ресурсної концепції, а також використовується для позначення бізнес-процесів.

У загальному розумінні компетенції (від лат. «competo» – «добиваюся», «відповідаю») – це поведінкові характеристики, необхідні для успішної діяльності підприємства та досягнення позитивних результатів розвитку. Поняття «компетенція» у прямому сенсі означає коло повноважень будь-якого органу чи посадовця або коло питань, в яких певна особа має досвід і знання [14, с. 119]. Елементи, які задіяні у формуванні компетенцій підприємства, наведені на рис. 1.

Слід розрізняти такі поняття, як «компетенції працівника» та «компетенції підприємства». Компетенції працівника відзначаються основними поведінковими характеристиками самого робітника, необхідними для ефективної, якісної роботи, що виявляються в його професійних знаннях, вміннях та навичках.

Нині особливої актуальності та важливості у досягненні конкурентних переваг набувають компетенції підприємства. Необхідний рівень поточної та перспективної достатності конкурентних переваг забезпечується через управлінські компетенції. Зовнішній їх прояв відображено у функціях стратегічного та фінансового аспектів менеджменту, організаційної структури, проце-

сах прийняття рішень та контролю тощо. Щодо психологічних компетенцій, то загалом (на думку автора) «вони характеризують здатність персоналу і, перш за все, його керівної ланки швидко сприймати зміни в правилах поведінки у бізнес-середовищі їх функціонування, а також у макросередовищі» [6, с. 25–27]. До найбільш поширених варто віднести такі (від спрощених до більш ускладнених формулювань) (рис. 2).

Компетенції як один з видів ресурсного потенціалу підприємства відрізняються від інших ресурсів тим, що вони розвиваються під час їх використання. Від рівня ефективності та унікальності використання наявних компетенцій підприємством залежить складність їх наслідування та копіювання для підприємств-конкурентів. Це правило відображає динамічний характер цієї категорії. Отже, стійкі конкурентні переваги можуть бути результатом взаємодії комплексу ресурсів.

Останніми роками стрімко почала розвиватись концепція динамічних здібностей підприємства. Виходячи з визначення, наданого в класичній роботі Д. Тіса, Г. Пізано, Е. Шуена [17], можемо побачити, що динамічні здібності розглядаються як «потенціал фірми в інтеграції, створенні і реконфігурації внутрішніх і зовнішніх компетенцій для відповідності середовищу, що швидко змінюється».

Концепція динамічних здібностей підприємства з'явилась у відповідь на гостру конкуренцію у високотехнологічних галузях та базується на тому міркуванні, що в умовах сучасного висококонкурентного ринкового середовища успішність функціонування підприємств залежить від їхньої здатності швидко й активно реагувати на ринкові зміни, отже, негайно приймати оптимальні рішення та ініціювати торговельні, маркетингові, а також організаційні інновації.

Загалом динамічні здібності можна представити як суму ключових здібностей та здібностей до змін інноваційного характеру. Тобто якщо представити взаємозв'язки між компетенціями та динамічними властивостями за допомогою формули, то вона матиме такий вигляд (рис. 3).

Для того щоб оцінити достатність власних фінансових ресурсів для проведення економічних реформ чи перетворень, а також обґрунтувати зовнішні джерела залучення засобів для підприємства, вкрай необхідно знати бюджет витрат для запланованих змін та враховувати безліч чинників, пов'язаних з економічною діяльністю підприємства [17, с. 178].

При цьому можна виділити ті основні показники, за значеннях та динамікою яких можна зробити загальний висновок про те, наскільки адаптивною є ресурсна



Рис. 1. Складові елементи формування компетенцій підприємства

Джерело: розроблено автором на основі джерел [14; 17]

база підприємства, чи можливо швидко вивільнити ресурси або поміняти структуру активів. В таблиці ці показники виділені жирним шрифтом (табл. 1).

Визначення та формування підприємством стратегічного набору компетенцій базуються на комплексній координації стратегій різного типу. Підприємство може досягти загальних цілей за умови збалансованості компетентних стратегій, обґрунтованості взаємодії окремих видів у «стратегічному наборі», що сприяє їхньому взаємному підсиленню, тобто досягненню ефекту синергії. Сила загальних стратегій підприємства збільшується за допомогою збалансованості портфеля,

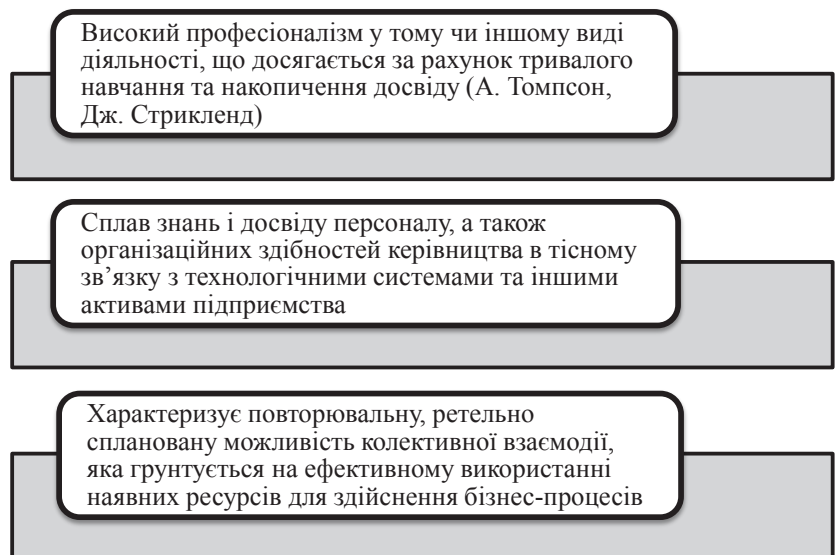


Рис. 2. Ідентифікаційні ознаки ключових компетенцій підприємства

Джерело: розроблено автором на основі джерел [5–7]

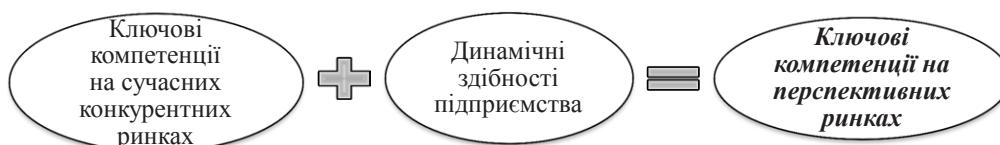


Рис. 3. Формулювання пріоритетності розміщення ресурсів в процесі інноваційного розвитку

Джерело: розроблено автором на основі джерела [17]

Таблиця 2

Ключові показники гнучкості та маневреності підприємства			
СИСТЕМА ОЦІНОЧНИХ ПОКАЗНИКІВ ДЛЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕКСПРЕС-ДІАГНОСТИКИ ПІДПРИЄМСТВА			
ФУНКЦІОНАЛЬНЕ СПРЯМУВАННЯ			
↓	↓	↓	↓
Платоспроможність	Стан та структура капіталу	Ділова активність	Прибутковість
Коефіцієнт негайної ліквідності	Коефіцієнт автономії	Оборотність обігових активів	Рентабельність власного капіталу
Загальний коефіцієнт покриття	Коефіцієнт фінансового левериджу	Оборотність товарно-матеріальних запасів	Рентабельність активів
Проміжний коефіцієнт покриття	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Оборотність дебіторської заборгованості	Рентабельність обороту
Рівень ліквідності простроченої заборгованості	Коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості	Тривалість операційного циклу	Рентабельність операційних витрат
Середній індекс ліквідності оборотних активів	Рівень простроченої заборгованості	Тривалість фінансового циклу	Економічна рентабельність

Джерело: сформовано автором на основі джерел [9–11]

де відображено напрями його діяльності. Окремі напрями діяльності реалізуються ефективно, коли функціональні та ресурсні стратегії узгоджені та пристосовані одна до одної та до стратегій вищого рівня. Координація між окремими видами стратегій – це концептуальний зв'язок, що поєднує окремі види діяльності, як виробничі (бізнесові), так і управлінські [13, с. 121].

Таким чином, перш ніж обґрунтувати пріоритетні напрями формування ресурсів, необхідно виділити основні умови відповідності ресурсно-компетенційної бази конкурентним та управлінським вимогам підприємства (рис. 4).

Для того щоб визначити, які напрями діяльності (в умовах диверсифікації) потрібно розвивати підприємству, куди спрямовувати ресурси, можна скористатись матрицею «привабливість – конкурентоспроможність» (табл. 3), запропонованою Томпсоном-Стріклендом [16].

Залежно від того, як сьогодні розподіляються види діяльності підприємства, обґрунтовуються загальні стратегії розміщення та перерозподілу ресурсів (табл. 4).

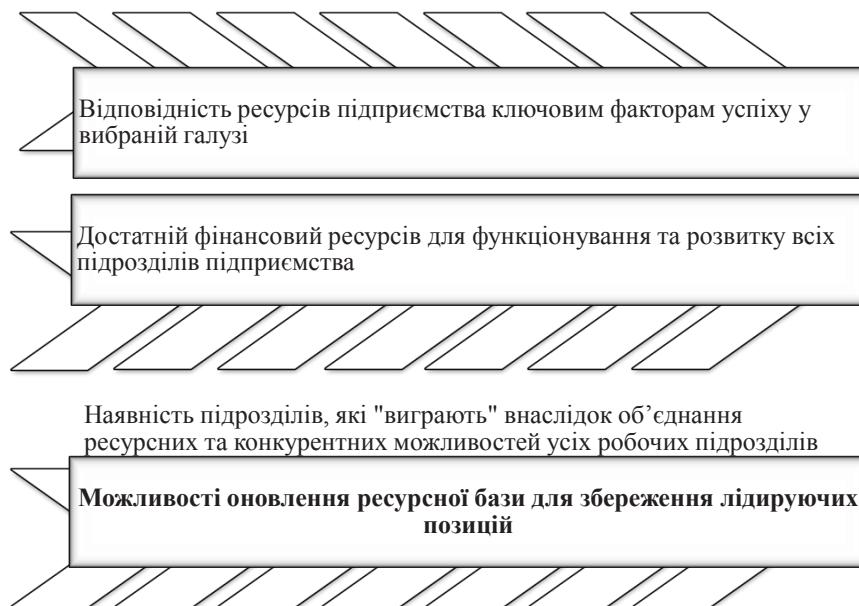


Рис. 4. Умови відповідності ресурсно-компетенційної бази конкурентним та управлінським вимогам підприємства

Джерело: сформовано автором на основі джерела [13]

Таблиця 3
Матриця «привабливість – конкурентоспроможність» ранжування видів діяльності та розвитку галузей підприємства

Довгострокова привабливість галузі	Визначення ефективного ресурсного потенціалу та компетентних стратегій як напрям підвищення конкурентоспроможності		
	Висока	Середня	Низька
Висока	Підрозділ А	Підрозділ А	Підрозділ В
Середня	Підрозділ А	Підрозділ В	Підрозділ С
Низька	Підрозділ В	Підрозділ С	Підрозділ С

Джерело: складено автором на основі джерела [16]

Види діяльності групи А, як правило, є перспективними та характеризуються високим рівнем конкурентоспроможності. Для них доцільно застосовувати такі типи стратегії, як інвестування та ріст або зміцнення і захист.

Види діяльності групи В є досить слабкими, але можуть функціонувати на підприємстві за умови їх ефективного вдосконалення, оптимізації, впровадження нових методів та технологій. Оцінивши перспективність таких видів діяльності («зберігаємо і вдосконалюємо» «істотно перетворюємо» або «згортаємо»), можемо визначити тип необхідної стратегії. Види діяльності групи С є переважно безперспективними та проблемними для підприємства. До них найчастіше застосовні такі види ресурсних стратегій, як вилучення та відокремлення або (рідше) перегляд і репозиціонування.

Розглядаючи підприємство як ієрархічну організаційну систему прийняття управлінських рішень, можемо визначити, що для кожного управлінського рівня підприємства можна виокремити власні компетенції, що забезпечують появу чи підсилення конкурентних переваг підприємства загалом. Це дає змогу стверджувати, що нині для успішного формування та реалізації довгострокового розвитку підприємства необхідно

Обґрунтування пріоритетності розміщення ресурсів підприємства

Тип стратегії компетенцій	Характеристика
Інвестування та ріст	Спрямована на підрозділи, які необхідно активно розширювати, зокрема за рахунок інновацій.
Зміцнення та захист	Спрямована на підрозділи, які треба зміцнити за рахунок ресурсної бази головних підрозділів.
Перегляд і репозиціонування	Спрямована на підрозділи, розвиток яких потребує кардинальних змін, зокрема інноваційних.
Вилучення та відокремлення	Спрямована на автономні підрозділи.

Джерело: складено автором на основі джерел [13; 16]

сформувати систему компетенцій певних рівнів, їх відповідність стратегічним цілям та можливість управління динамікою компетенцій. Управління на основі ключових компетенцій передбачає не просто їх виділення та моніторинг, але й розроблення на їх основі стратегії розвитку всіх підрозділів підприємства. Саме їх ідентифікація, визначення якісних характеристик компетенцій певних рівнів, оцінка їх відповідності стратегічним завданням, нарешті, управління розвитком підприємства на засадах формування його ресурсно-компетенційного потенціалу є новим напрямом стратегічного управління за заporукою успішного розвитку як на внутрішніх, так і на зовнішніх ринках.

Висновки. На сучасному етапі розвитку економічних реалій в Україні та світі можна констатувати, що забезпечення довгострокового успіху підприємства вже визначається не тільки наявністю та/або можливістю залучення матеріальних та фінансових ресурсів. Час зростання прибутку підприємства внаслідок розвитку матеріальних активів закінчується. В умовах відкритості ринків матеріальних ресурсів, розширення можливостей та подолання бар'єрів, їх залучення суттєво зменшується їх значущість для забезпечення конкурентних переваг.

Таким чином, невід'ємними елементами стратегії інноваційного розвитку підприємства є ідентифікація та формування його ресурсно-компетенційного потенціалу у складі стратегічних активів. Забезпечення підприємства такими ресурсами пов'язане з необхідністю, по-перше, визначення якісного складу відсутніх або недостатньо розвинутих нематеріальних активів, які забезпечують стратегічний успіх підприємства, по-друге, залучення їх у підсистему організації (виробничу, організаційну, фінансову тощо), по-третє, збалансування складу, взаємозв'язку та кореляції впливів окремих елементів нематеріальних активів задля забезпечення успішного довгострокового розвитку підприємства. Розвиток цього комплексу питань, сутність та формування ресурсного потенціалу підприємства, існування методологічної проблеми розуміння та ідентифікації компетенцій на різних рівнях організації підприємницької діяльності створює фундаментальне підґрунтя для подальшого розвитку інноваційної діяльності та методичного інструментарію дослідження необхідних передумов успішного довгострокового розвитку сучасного підприємства.

Список використаних джерел:

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. Санкт-Петербург: Питер, 2002. 544 с.
2. Бурман К. Нематериальные организационные способности как компонент стоимости предприятия. Проблемы теории и практики управления. 2003. № 3.
3. Вавжиняк Б. Управління знаннями – виклик майбутнього // Інтернет-портал для управлінців. URL: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm016.html>.
4. Ванькова О. Когда персонал больше, чем капитал. URL: <http://www.bkg.ru>.
5. Верба В.А. Развитие компании на принципах процессного управления. Стратегия развития Украины: экономика, социология, право. 2008. № 1. С. 517–526.
6. Верба В.А., Гребешкова О.М. Проблема ідентифікації компетенцій підприємства. Проблеми науки. 2004. № 7. С. 23–28.
7. Гаврилова Т., Григорьев Л. Бизнес держится на знаниях, сам того не зная. Персонал-Микс. 2004. № 2. С. 10–22.
8. Гребешкова О.М. Потенціал зовнішнього зростання підприємства. Стратегія економічного розвитку України. 2003. Вип. 14. С. 32–38.
9. Гольдштейн Г.Я. Глобальный стратегический инновационный менеджмент: рабочие материалы. Таганрог: ТРТУ, 2001.
10. Минцберг Г., Куинн Дж., Гошал С. Стратегический процесс / пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. Санкт-Петербург: Питер, 2001. 688 с.
11. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства: сучасний стан та напрямки розвитку: монографія. Київ: 2001. 227 с.
12. Новейший словарь иностранных слов и выражений. Москва: ООО «Издательство АСТ»; Минск: Харвест, 2002.
13. Прахалад К.К., Хэмел Г. Стержневые компетенции корпорации. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж.Б. Куинн, С. Гошал / пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. Санкт-Петербург: Питер, 2001. С. 112–123.
14. Родников А.Н. Логистика: терминологический словарь. Москва: Экономика, 1995. 251 с.
15. Biznes i menedzhment. Terminologicheskij slovar' [Business and management. Terminological dictionary] / chief ed. D.M. Rozenberg, INFRA-M. (1997), Moscow, Russian Federation.
16. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учеб. для вузов / пер. с англ.; под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. Москва: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576 с.
17. Tis D.Dzh., Pizano G., Shuen E. Dinamicheskie sposobnosti firmy i strategicheskoe upravlenie [Dynamic capabilities and strategic management of the company]. Vestnik S.-Peterb. Un-ta. 2003. Vol. 4. P. 133–183.

Згурская О. М.

Государственный университет телекоммуникаций

ФОРМИРОВАНИЕ РЕСУРСНО-КОМПЕТЕНЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Резюме

В статье определено понятие ресурсной теории как ключевого фактора создания, использования и восстановления конкурентных преимуществ в рамках ресурсного потенциала предприятия. Выделены основные виды ресурсов предприятия, которые меняются в зависимости от уровня развития технологического способа производства. Определен термин «компетенция предприятия» как поведенческие характеристики, необходимые для успешной деятельности предприятия и достижения положительных результатов развития. Отобрана формула приоритетности размещения ресурсов предприятия в процессе инновационного развития. Выделены основные условия соответствия ресурсно-компетенционной базы конкурентным и управленческим требованиям предприятия, обоснованы приоритетные направления формирования ресурсно-компетенционного потенциала предприятия. С помощью матрицы «привлекательность – конкурентоспособность» ранжирования видов деятельности и развития отраслей предприятия определены и обоснованы общие стратегии размещения и перераспределения ресурсно-компетенционного потенциала предприятия в современных условиях функционирования и развития.

Ключевые слова: ресурсы предприятия, компетенции предприятия, конкурентоспособность, стратегии предприятия, ресурсно-компетенционный потенциал предприятия, инновационное развитие.

Zghurs'ka O. M.

State University of Telecommunications

FORMATION OF RESOURCE AND COMPETENT POTENTIAL OF THE ENTERPRISE INNOVATIVE DEVELOPMENT IN MODERN CONDITIONS

Summary

The article defines the concept of the “resource theory” as a key factor in creation, use and restoration of competitive advantages within the frame of the enterprise resource potential. The main types of the enterprise resources are identified, which vary depending on the level of development of the technological mode of production. The term “enterprise competencies” is defined as the behavioral characteristics required for the enterprise success and achievement of positive results of development. The article reflects the dependence of complexity of the existing competencies imitation and copying by competing enterprises on the level of efficiency and uniqueness of their use by the enterprise. The formula of the enterprise resources allocation priority in the process of innovative development is reflected. The main conditions for the resource and competence base compliance with the competitive and managerial requirements of the enterprise are determined and the priority directions for the enterprise resource and competence potential formation are grounded. Using the matrix “attractiveness – competitiveness” of ranking the types of activities and development of the enterprise’s sectors, the general strategies for locating and redistribution of the enterprise resource and competence potential in modern conditions of operation and development are identified and justified.

Key words: enterprise resources, enterprise competences, competitiveness, enterprise strategies, enterprise resource and competence potential, innovative development.