

14. Romanenko V. A. (2013) *Razvitie mashinostroeniya v Ukraine: sistemnyy podhod* [The development of engineering in Ukraine: a systematic approach], *Ukraine's economy*, no. 10 (615), pp. 56 - 66]. Available at: <http://zakon2.rada.ua/laws/show/516-2006-%DO%BF>
15. On Approval of the State Program for the Development of Machine Building for 2006-2011: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated April 18, 2006 No. 516. [Realization of Public-Private Partnership Projects in Ukraine: A Practical Guide]
16. Korinj M.V., Kryvda V.M. (2017) *Teoretychni zasady pidvyshchennia rivnia tekhnolohichnoi bezpeky zaliznychnoho transportu* [Theoretical principles of raising the level of technological safety of railway transport], *Bulletin of Economics and Industry*, no. 59, pp. 68 – 75.

УДК 65.01:656.2

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

*Токмакова І.В., д.е.н, професор,
Войтов І.М., ст. викладач,
Паламарчук Т.О., магістр (УкрДУЗТ)*

Статтю присвячено формуванню стратегічного потенціалу підприємств залізничного транспорту з метою забезпечення їх конкурентостійкості в сучасних умовах. Розкрито теоретико-методологічне підґрунтя формування стратегічного потенціалу підприємств, що дозволило визначити його ключові компоненти – ресурсну і адаптаційну. З'ясовано сутність і характерні риси стратегічного потенціалу підприємств. Розкрито етапи управління формуванням стратегічного потенціалу на підприємствах залізничної галузі.

Ключові слова: стратегічний потенціал, формування, управління, підприємства, залізничний транспорт.

ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА

*Токмакова И.В., д.э.н, профессор,
Войтов И.Н., ст. преподаватель,
Паламарчук Т.А., магистр (УкрГУЖТ)*

Статья посвящена формированию стратегического потенциала предприятий железнодорожного транспорта с целью обеспечения их конкурентоустойчивости в современных условиях. Раскрыто теоретико-методологическое основание формирования стратегического потенциала предприятий, что позволило определить его ключевые компоненты – ресурсную и адаптационную. Выяснено сущность и характерные черты стратегического потенциала предприятий. Раскрыты этапы управления формированием стратегического потенциала на предприятиях железнодорожной отрасли.

Ключевые слова: стратегический потенциал, формирование, управление, предприятия, железнодорожный транспорт.

THE FORMATION OF THE STRATEGIC POTENTIAL THE ENTERPRISES OF RAILWAY TRANSPORT

*Tokmakova I.V., Doctor of Economics, Associate Professor,
Voytov I. M., Senior lecturer,
Palamarchuk T. O. master (USU of RT)*

The article is devoted to the formation of the strategic potential of railway transport enterprises in order to ensure their competitiveness. The theoretical and methodological basis for the formation of the strategic potential of enterprises, which allowed to determine its key components. The essence and characteristic features of strategic potential of the enterprises are found out. It is concluded that the strategic potential of railway transport enterprises is determined by the composition and condition of the most important resources, competencies and abilities, the degree of their compliance with the strategic goals and objectives of development, the ability to ensure the sustainability of the economic system to the influence of the external environment and strengthen competitive positions. It is determined that in the adaptive component of the strategic potential of the enterprises of the railway industry the main conditions for effective management are professionalism, organization and integrity of senior managers, their ability to deeply work out the problems and predict the development of the situation. Stages of management of formation of strategic potential of the enterprises of railway transport including such sequence of implementation are clarified: diagnostics of the current level of strategic potential; assessment of level of its use; decision-making on management of strategic potential; the implementation of strategic capacity; monitoring the implementation; the revision of the strategy according to its relevance. It is concluded that the assessment of the level of use of the strategic potential of railway transport enterprises should be carried out using a generalizing coefficient on the criterion of compliance with the overall strategy of the enterprise. At the same time, the priority of the study of qualitative characteristics brings to the fore the method of expert assessments, which also allows to optimize the calculation algorithm. It is noted that at the last stage of management of formation of strategic potential of the enterprises of railway transport there is a change or adjustment of strategy of their development, namely revision of the purposes of the enterprises of railway transport in respect of their compliance to changes in the external environment.

Keywords: strategic potential, formation, management, enterprises, railway transport

Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями. Нині посилюються негативні тренди відставання рівня розвитку залізничного транспорту України від Японії, Китаю та країн Європи. Вітчизняний залізничний транспорт відсторонюється від прогресивних змін, які відбуваються в світі та які зовні виявляються в збільшенні швидкостей руху і вантажопідйомності рухомих

одиниць. Так, сучасні високошвидкісні потяги розвивають швидкість до 350–400 км/год., а на окремих коротких ділянках - до 560–580 км/год. В Україні нормативна швидкість руху на більшості залізничних шляхів не перевищує 70 км/год., а швидкісний рух поїздів обмежений 160 км/год. і здійснюється на модернізованих під такі показники звичайних залізничних магістралях [1]. Зазначене підтверджують і показники Глобального рейтингу

Вісник економіки транспорту і промисловості № 66, 2019

конкурентоспроможності, згідно якого у 2017 році залізнична інфраструктура України займає 37 місце у світі, а індекс її якості має тенденцію падіння. Загалом дані рейтингу демонструють необхідність модернізації інфраструктури вітчизняних залізниць. За оцінками експертів, рівень її зносу складає 70-90 %, потреба в інвестиціях на рік оцінюється в 6,5-8 млрд дол. [2].

В таких умовах для ефективної реалізації обраних стратегічних рішень, забезпечення стійкості функціонування і розвитку підприємств залізничного транспорту в довгостроковій перспективі необхідно визначення напрямків продуманого нарощування базового рівня стратегічного потенціалу та їх планомірна, багатоступенева реалізація.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В сфері залізничного транспорту формуванню стратегічного потенціалу присвячено праці вчених наукової школи Диканя В.Л., який для формування конкурентних переваг українських залізниць пропонує створення індустріально-інноваційних центрів як складової розвитку транспортно-логістичної інфраструктури залізничної галузі міжнародного значення. Ця ідея отримала свою реалізацію в розробках таких вчених: Корінь М.В. [3, 4], яка пропонує створення інноваційних центрів на залізничному транспорті в умовах формування промислово-логістичних систем і оцінює ефективність роботи таких центрів на основі експертної оцінки індикаторів-результатів; Обруч Г.В., в роботі якої [5] здійснена експертна оцінка потенціалу конкурентоспроможності вагонобудівних підприємств з метою організації міжгалузевого інноваційно-інтегрованого кластера з виробництва високотехнологічної продукції для залізничної галузі; Токмакової І.В. і Овчиннікової В.О., які обґрунтовують важливість стратегічного партнерства залізничної галузі з промисловими підприємствами у формі стратегічних

альянсів і союзів [6, 7] та пропонують методики експертної оцінки потенціалу їх розвитку.

Виділення невирішених частин загальної проблеми. На даному етапі наукового пошуку розроблено різні теоретичні підходи щодо формування стратегічного потенціалу підприємств, які проходять апробацію, удосконалення, поєднання та узагальнення. В той же час намітилися тенденції переходу до емпіричних досліджень стратегічного потенціалу підприємств. Існуючий теоретичний і практичний внесок вітчизняних вчених в вирішення проблем формування стратегічного потенціалу розвитку підприємств залізничного транспорту потребує врахування нових здобутків в сфері виявлення його сильних і слабких сторін і планування напрямів його розвитку з метою успішної реалізації кращої стратегічної альтернативи.

Мета статті полягає в розкритті сутнісно-змістовної характеристики стратегічного потенціалу і складових процесу його формування на підприємствах залізничного транспорту.

Виклад основного матеріалу. Теоретико-методичні основи формування стратегічного потенціалу суб'єктів господарювання розкриваються в працях Б. Вернерфельта, Г. Хамела і К. Прахалада, Д. Тіса, Г. Пізано і Е. Шуена, Р. Нельсона, С. Уінтера та інших. У науковій публікації «Ресурсне трактування фірми» Б. Вернерфельт вперше вказав на «корисність аналізу організації скоріше з точки зору її ресурсів, ніж продуктів» [8] і припустив, що даний підхід може представляти самостійну парадигму теорії стратегічного управління. Подальше підтвердження даної тези розвинуто в 1990-му році в статті К. Прахалад і Г. Хамел «Ключова компетенція корпорації» [9]. Розкриваючи компоненти стратегічного потенціалу підприємств, Г. Хамел і К. Прахалад фокусуються на ключових компетенціях (в різних дослідженнях вони можуть називатися

«стрижневі», «кореневі» і «відмінні»), що представляють собою колективні знання підприємства, спрямовані на координацію різнотипних виробничих навичок і зв'язування воедино множинних технологічних потоків [10]. На думку вчених ключові компетенції складаються з комбінації наступних компонентів: складні, багатокомпонентні «технології»; колективне навчання (багаторівневе і багатофункціональне); здатність до поширення (за межі традиційного бізнесу, за географічні межі)». В роботі «Стратегічна гнучкість» [11] визначається, що компетенції можуть стати «ключовими», коли вони задовольняють таким критеріям, як: 1) забезпечують покупцям реальні вигоди; 2) складно імітовані; 3) забезпечують доступ до ринків.

Головним джерелом формування ключових компетенцій і загалом стратегічного потенціалу вчені визначають знання. В контексті розвитку стратегічного потенціалу підприємств вивченню різних аспектів управління знаннями присвячені фундаментальні праці К. Вііга, Л. Едвінсона, І. Нонакі, П. Сенге, Х. Такеучі, П. Друкера [12-16] та багатьох інших науковців.

Процес формування стратегічного потенціалу підприємств встановлює інституційно-еволюційний підхід до розвитку фірм, запропонований Р. Нельсоном і С. Уінтером [17], які вводять поняття рутин - правил поведінки,

що втілили накопичені навички і прийоми. На думку цих вчених рутини, які використовують фірми, бувають декількох типів: 1) такі, що керують короткостроковою поведінкою, тобто визначають так звані операційні характеристики; 2) такі, що керують довгостроковою поведінкою - їх можна назвати інвестиційними правилами - визначають принцип зміни запасу капіталу. По суті, автори розділяють операційні і динамічні здатності. Під останніми, такі вчені як Д. Тіс, Г. Пізано і Е. Шуєн [18] розуміють потенціал підприємства в інтеграції, створенні й реконфігурації внутрішніх та зовнішніх компетенцій для відповідності швидко змінюваному середовищу. Основоположним компонентом динамічних здатностей вчені визначають організаційні та управлінські процеси, де пріоритетна роль відводиться навчанню. Також в складі динамічних здатностей виділяють специфічні активи, необхідні для формування конкурентних переваг. Для ідентифікації таких ресурсів Дж. Барні розробив метод VRIO-аналізу, який дозволяє їх оцінити за чотирма критеріями: цінність (value), рідкість (rarity), імітованість / відтворюваність (imitability) і організованість (organization) [19].

З метою визначення особливостей стратегічного потенціалу підприємств розглянемо трактування даного наукового поняття різними науковцями (табл. 1)

Таблиця 1

Підходи до визначення поняття «стратегічний потенціал підприємства»

Автор	Характеристика
Маркова В.Д. [20]	сукупність наявних ресурсів і можливостей (здатностей) для розроблення і реалізації стратегії підприємства
Клейнер Г.Б. [21]	економічні можливості організації, які можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей.
Гавва В.Н. [22]	граничні можливості досягнення глобальної та локальної стратегічних цілей у відповідних зовнішніх умовах.
Сущенко О.А. [23]	певним чином упорядкована відповідно до стратегічних напрямів розвитку сукупність ресурсів і резервів, яка дозволяє при їх комплексному використанні забезпечити реалізації потенційних можливостей.

Як бачимо з таблиці 1, стратегічний потенціал підприємства в економічній літературі вченими розглядається в розрізі функціонально-цільових характеристик, які вказують на такі його специфічні риси, як: виступає основним джерелом формування конкурентних переваг; має стратегічне значення; включає унікальні ресурси і технології; ґрунтується на знаннях і вміннях; формується під впливом зовнішнього середовища. Крім того, вчені в наукових працях [24-26] вказують на залежність рівня стратегічного потенціалу від ефективності організаційно-управлінських і супроводжуючих їх інтеграційних процесів. Можна констатувати, що основні елементи стратегічного потенціалу – це стратегічні ресурси, а також компетентність і здатність, що виступають інтегральними характеристиками ефективності використання ресурсів і реалізації організаційно-управлінських процесів. Узагальнюючи вищесказане, можна зробити висновок, що стратегічний потенціал підприємств залізничного транспорту визначається складом і станом найважливіших ресурсів, компетентностей і здатностей, ступенем їх відповідності стратегічним цілям і завданням розвитку, можливостями забезпечити стійкість господарської системи до впливу зовнішнього середовища і зміцнити конкурентні позиції.

Зазначене вище вказує на те, що стратегічний потенціал підприємств залізничного транспорту слід розглядати як сукупність ресурсного потенціалу, наявного в їх розпорядженні, та адаптаційного потенціалу, що визначає пристосованість системи або її окремих компонентів до мінливих умов. Це пояснюється тим, що стратегія підприємств залізничного транспорту на ринку залежить не тільки від наявних у нього ресурсів, але і від їх адаптаційних здібностей. Щоб зайняти стійкі позиції на обраному цільовому ринку, необхідно вміти

правильно визначити перспективні напрями розвитку бізнесу, передбачити характер зміни ринкової кон'юнктури і адаптувати наявний стратегічний потенціал підприємства до мінливого споживчого попиту. Необхідно забезпечити адаптивність бізнес-системи, тобто її здатність ефективно функціонувати при зміні параметрів зовнішнього середовища та її пристосування до цих змін навіть в умовах високої невизначеності.

Важливо враховувати, що в адаптивній компоненті стратегічного потенціалу підприємств залізничної галузі головними умовами, що визначають ефективність управління, є професіоналізм, організованість та порядність керівників вищої ланки, їх вміння глибоко опрацювати виникаючі проблеми і спрогнозувати розвиток ситуації. Їм доводиться вирішувати проблеми будь-якої сфери: техніки, технології, організації, економіки, психології, екології і т. д. Тут мова йде про здатність керівництва так організувати процеси управління та планування виробництва та бізнес-процесів, щоб в умовах високої турбулентності ринкової кон'юнктури створити на «виході» конкурентноздатні послуги.

Для супроводу процесів формування стратегічним потенціалом підприємств залізничного транспорту необхідно створення оціночно-аналітичної системи, алгоритм якої складається з ряду етапів, що наведені нижче.

1. Діагностика поточного рівня стратегічного потенціалу підприємств залізничного транспорту. В якості можливих методів діагностики стратегічного потенціалу вчені [27-32] пропонують використовувати такі як: аналіз невизначеності зовнішнього середовища, аналіз гнучкості, SWOT-аналіз, бенчмаркінг, аналіз системи стейкхолдерів, аналіз ланцюжка створення цінності, аналіз людських ресурсів, GAP-аналіз, аналіз організаційної гнучкості, SPACE-аналіз та інші.

2. Оцінка рівня використання стратегічного потенціалу підприємств залізничного транспорту. Оцінювання проводиться за допомогою узагальнюючого коефіцієнта за критерієм відповідності загальної стратегії підприємства. При цьому пріоритетність вивчення якісних характеристик виводить на перший план метод експертних оцінок, який також дозволяє оптимізувати алгоритм розрахунку. Нині в наукових дослідженнях представлені різні методики розрахунку стратегічного потенціалу підприємств на основі методу експертних оцінок, які відрізняються компонентним наповненням і способом інтегрування їх значень. Можливості використання цих методів на підприємствах залізничного транспорту обмежуються специфікою їх господарської діяльності та вимагають обґрунтування системи факторів-показників.

3. Прийняття рішення щодо управління стратегічним потенціалом підприємств залізничного транспорту. На цьому етапі приймають такі рішення: підвищення ефективності використання всього стратегічного потенціалу підприємства залізничної галузі, а також окремих його елементів; спрямування ресурсів на підвищення рівня значущих складових стратегічного потенціалу підприємства залізничної галузі для досягнення встановленої стратегії підприємства; перерозподіл ресурсів у структурі стратегічного потенціалу.

4. Реалізація стратегічного потенціалу підприємств залізничного транспорту. Механізм, який робить можливим досягнення запланованого результату, повинен посилюватися тактичними і оперативними заходами, які оформляють відповідними організаційними планами, мережними графіками, технологічними картами і т. п. за участю самих виконавців.

5. Контроль за реалізацією стратегічного потенціалу підприємств залізничного транспорту. Він забезпечує стабільний зворотний зв'язок між власне

цілями підприємств залізничного транспорту і перебігом процесу досягнення цілей.

6. Перегляд стратегії щодо її актуальності. Якщо оцінка формування стратегічного потенціалу виявиться негативною, тобто стратегія розвитку вимагає зміни або коригування, відбувається перехід до етапу стратегічного управління, а саме до перегляду цілей підприємств залізничного транспорту в плані їх відповідності змінам зовнішнього середовища.

Висновок. Таким чином, стратегічний потенціал підприємств залізничного транспорту визначається складом і станом найважливіших ресурсів, компетентностей і здатностей, ступенем їх відповідності стратегічним цілям і завданням розвитку, можливостями забезпечити стійкість господарської системи до впливу зовнішнього середовища і зміцнити конкурентні позиції. При цьому в адаптивній компоненті стратегічного потенціалу підприємств залізничної галузі головними умовами, що забезпечують ефективність управління, є професіоналізм, організованість та порядність керівників вищої ланки, їх вміння глибоко опрацювати виникаючі проблеми і спрогнозувати розвиток ситуації. Управління формуванням стратегічного потенціалу підприємств залізничного транспорту забезпечує прийняття виважених стратегічних рішень, надання рекомендації щодо шляхів підвищення: ефективності використання стратегічного потенціалу підприємств залізничного транспорту і адаптивності підприємств залізничної галузі до змін у зовнішньому середовищі. Етапи управління формуванням стратегічного потенціалу підприємств залізничного транспорту реалізуються в такій послідовності: діагностика поточного рівня стратегічного потенціалу; оцінка рівня його використання; прийняття рішення щодо управління стратегічним потенціалом; реалізація стратегічного потенціалу; контроль за реалізацією;

перегляд стратегії щодо її актуальності.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Токмакова І. В. Адаптивна система управління інноваційним розвитком залізничного транспорту України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 57. С. 137–143.

2. Інтегрований звіт 2017: для інвесторів: офіційний сайт ПАТ «Укрзалізниця» [Електронний ресурс]. URL.: <https://uz.gov.ua/about/investors/issuer/>. (дата звернення: 11.02.2019)

3. Дикань В. Л., Корінь М. В. Розвиток високошвидкісного руху в Україні на основі формування виробничо-логістичних кластерів. *Збірник наукових праць УкрДУЗТ*, 2015. Вип. 154. С. 98-103

4. Корінь М. В. Забезпечення інноваційного розвитку залізничного транспорту на основі формування промислово-логістичної системи: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.03 «Економіка та управління національним господарством» / Українська державна академія залізничного транспорту. Харків, 2013. 21 с.

5. Обруч Г. В. Забезпечення розвитку потенціалу конкурентоспроможності вагонобудівних підприємств України: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Український державний університет залізничного транспорту. Харків, 2017. 265 с.

6. Токмакова І. В. Забезпечення гармонійного розвитку залізничного транспорту України: монографія. Х.: УкрДУЗТ, 2015. 403 с.

7. Овчиннікова В. О. Стратегічне управління розвитком залізничного транспорту України: монографія. Х.: УкрДУЗТ, 2017. 427 с.

8. Wernerfelt B. A resource-based view of the firm. *Strategical Management*. J. 1984. T. 5. № 2. P. 171–180.

9. Prahalad C. K., Hamel G. The Core

Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*. 1990. Vol. 68, No 3. P. 79–91.

10. Hamel G., Prahalad C. K. Competing for the Future. *Harvard Business School Press*, 1996. 358 p

11. Hamel G., Prahalad C. K., Thomas H., O'Neal D. Strategic Flexibility: Managing in a Turbulent Environment. Chichester: John Wiley and Sons, 1998. 400 p.

12. Wiig K. Knowledge Management: An Introduction and Perspective. *Journal of Knowledge Management*. 1997. Vol.1. Iss:1, P. 6–14.

13. Edvinsson L., Malone M. Intellectual Capital: realizing your company's true value by finding its hidden brainpower. N.Y.: Harper Business, 1997. 230 p.

14. Нонака І., Takeuchi Х. Компания — создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах. Пер. с англ. А. Трактинского. М.: ЗАО "Олимп Бизнес", 2011. 384 с.

15. Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика обучающейся организации. Пер. с англ. М.: ЗАО "Олимп-бизнес", 2011. 448 с.

16. Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: уч. пос. Пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. 272 с.

17. Нельсон Р. Р., Уинтер И. С. Дж. Эволюционная теория экономических изменений. Пер. с англ. М., Дело, 2002. 536 с.

18. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. №18. P. 509-533.

19. Barney, J. Firm Resources And Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 2009. No 17(1). P. 99-120.

20. Маркова В. Д. Стратегический менеджмент: курс лекций. М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999. 288 с.

21. Клейнер Г. Б., Тамбовцев В. Л., Качалов Р. М. Предприятия в нестабильной экономической среде: риски, стратегия,

безопасность. М.: Экономика, 1997. 425 с.

22. Гавва В. Н. Оценка потенциала предприятия и отрасли: монография. Х.: Нац. аэрокосм. ун-т "Харьк. авиац. ин-т", 2004. 287 с.

23. Сущенко О. А. Формування стратегічного потенціалу підприємства: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». Луганськ, 2002. 20 с.

24. Лагунова Е. В. Стратегический потенциал компании и его оценка. Проблемы управления. 2007. № 6. С. 40–44.

25. Васильева В. В. Управление стратегическим потенциалом организации: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова. Москва, 2010. 26 с.

26. Михайленко М. М. Стратегічний потенціал підприємства як об'єкт управління: автореф. дис. ... канд. екон. наук. К., 2006. 28 с.

27. Маслак О. І., Квятковська Л. А. Основні етапи оцінювання стратегічного потенціалу підприємств. *Регіональна економіка*. 2012. №1. С. 91–97.

28. Ковач М. Й. Формування стратегічного потенціалу підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2013. Вип. 23.10. С. 207–212.

29. Андреева Т. Е., Гетьман О. А. Оценка стратегического потенциала предприятия в контексте влияния факторов внешней среды. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. Вип. 59. С. 91-101.

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

31. Кібук Т. М. Стратегічний потенціал підприємства (на матеріалах підприємств металургійної галузі України) : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». К.: ДВНЗ «Київський

національний економічний університет ім. В. Гетьмана», 2010. 20 с.

32. Отенко І. П., Даневич О. С. Ключові елементи стратегічного потенціалу підприємства. *Бізнес Інформ*. 2014. № 9. С. 302–307.

REFERENCES

1 Tokmakova I. V. Adaptive systema upravlinnia innovatsiinym rozvytkom zaliznychnoho transportu Ukrainy. [Adaptive management system of innovative development of railway transport in Ukraine]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. 2017, no. 57, pp.137–143.

2 Intehrovanyi zvit 2017: dlia investoriv: [Integrated report 2017: for investors] : ofitsiyni sait PAT «Ukrzaliznytsia». Available at: <https://uz.gov.ua/about/investors/issuer/>. (accessed: 11.02.2019)

3 Dykan V. L., Korin M. V. Rozvytok vysokoshvydkisnoho rukhu v Ukraini na osnovi formuvannia vyrobnycho-lohistychnykh klasteriv. [Development of high-speed traffic in Ukraine on the basis of the formation of production and logistics clusters]. *Zbirnyk naukovykh prats UkrDUZT*, 2015, no. 154, pp. 98-103

4 Korin M. V. Zabezpechennia innovatsiinoho rozvytku zaliznychnoho transportu na osnovi formuvannia promyslovo-lohistychnoi systemy [Providing innovative development of railway transport on the basis of the formation of industrial and logistics system] : avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: 08.00.03 «Ekonomika ta upravlinnia natsionalnym hospodarstvom» / Ukrainaska derzhavna akademiia zaliznychnoho transportu. Kharkiv, 2013. 21 p.

5 Obruch H. V. Zabezpechennia rozvytku potentsialu konkurentospromozhnosti vahonobudivnykh pidpriemstv Ukrainy [Ensuring the development of the competitiveness potential of freight car building enterprises of Ukraine] : dys. ... kand. ekon. nauk: 08.00.04 «Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy (za vydamy

- ekonomichnoi diialnosti)». Ukrainnyi derzhavnyi universytet zaliznychnoho transportu. Kharkiv, 2017. 265 p.
- 6 Tokmakova I. V. (2015) Zabezpechennia harmoniinoho rozvytku zaliznychnoho transportu Ukrainy [Ensuring the harmonious development of railway transport in Ukraine] : monohrafiia. Kharkiv: UkrDUZT. (in Ukrainian)
- 7 Ovchynnikova V. O. (2017) Stratehichne upravlinnia rozvytkom zaliznychnoho transportu Ukrainy [Strategic management of railway transport development in Ukraine] : monohrafiia. Kharkiv: UkrDUZT. (in Ukrainian)
- 8 Wernerfelt B. A. Resource-based view of the firm. *Strategical Management*. J. 1984. vol. 5. no. 2. pp. 171–180.
- 9 Prahalad C. K., Hamel G. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*. 1990, vol. 68, no. 3, pp. 79–91.
- 10 Hamel G., Prahalad C. K. (1996) *Competing for the Future*. Harvard Business School Press.
- 11 Hamel G., Prahalad C. K., Thomas H., O'Neal D. (1998) *Strategic Flexibility: Managing in a Turbulent Environment*. Chichester: John Wiley and Sons.
- 12 Wiig K. Knowledge Management: An Introduction and Perspective. *Journal of Knowledge Management*. 1997, vol.1, no.1, pp.6–14.
- 13 Edvinsson L., Malone M. (1997) *Intellectual Capital: realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*. N.Y.: Harper Business.
- 14 Nonaka I., Takeuchi H. (2011) *Kompaniya — sozdatel znaniya. Zarozhdenie i razvitie innovatsiy v yaponskih firmah*. [The company is the Creator of knowledge. The origin and development of innovation in Japanese firms]. Per. s angl. A. Traktinskogo. Moscow : ZAO "Olimp Biznes". (in Russian)
- 15 Senge P. (2011) *Pyataya distsiplina: iskusstvo i praktika obuchayusheysya organizatsii*. [The fifth discipline: the art and practice of the learning organization]. Per. s angl. Moscow: ZAO "Olimp-biznes". (in Russian)
- 16 Druker P. F. (2000) *Zadachi menedzhmenta v XXI veke* [Management challenges for the twenty-first century] : uch. pos. Per. s angl. Moscow: Vilyams. (in Russian)
- 17 Nelson R. R., Uinter I. S. Dzh. (2002) *Evolutsionnaya teoriya ekonomicheskikh izmeneniy*. Per. s angl. Moscow: Delo. (in Russian)
- 18 Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. 1997, no.18, pp. 509-533.
- 19 Barney, J. Firm Resources And Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 2009, no. 17(1), pp. 99-120.
- 20 Markova V. D. (1999) *Strategicheskii menedzhment* [Strategic management] : kurs lektsiy. Moscow: INFRA-M; Novosibirsk: Sibirskoe soglashenie. (in Russian)
- 21 Kleyner G. B., Tambovtsev V. L., Kachalov R. M. (1997) *Predpriyatiya v nestabilnoy ekonomicheskoy srede: riski, strategiya, bezopasnost*. [Enterprises in an unstable economic environment: risks, strategy, security]. Moscow: Ekonomika. (in Russian)
- 22 Gavva V. N. (2004) *Otsenka potentsiala predpriyatiya i otrasli* [Assessing the potential of businesses and industries] : monografiya. Kharkiv: Nats. azrokosm. un-t "Hark. aviats. in-t". (in Ukrainian)
- 23 Sushchenko O. A. Formuvannia stratehichnoho potentsialu pidpriemstva [Formation of strategic potential of the enterprise] : avtoref. dys. kand.ekon. nauk: 08.06.01 «Ekonomika, orhanizatsiia i upravlinnia pidpriemstvamy». Luhansk, 2002. 20 p.
- 24 Lagunova E. V. Strategicheskii potentsial kompanii i ego otsenka. [Strategic potential of the company and its evaluation]. *Problemy upravleniya*. 2007, no.6, pp. 40–44.
- 25 Vasileva V. V. Upravlenie strategicheskimi potentsialom organizatsii [Management of the strategic potential of the

organization] : avtoref. dis. ... kand. ekon. nauk: 08.00.05. Moskovskiy gosudarstvennyiy universitet im. M. V. Lomonosova. Moskva, 2010. 26 p.

26 Mykhailenko M. M. Stratehichniy potentsial pidpriemstva yak ob'ekt upravlinnia: avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk. Kyiv, 2006. 28 p.

27 Maslak O. I., Kviatkovska L. A. Osnovni etapy otsiniuvannia stratehichnoho potentsialu pidpriemstv. [The main stages of evaluation of the strategic potential of the enterprises]. *Rehionalna ekonomika*. 2012, no.1, pp. 91–97.

28 Kovach M. Y. Formuvannia stratehichnoho potentsialu pidpriemstva. [Formation of strategic potential of the enterprise]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*. 2013, no. 23.10, pp. 207–212.

29 Andreeva T. E., Getman O. A. Otsenka strategicheskogo potentsiala predpriyatiya v kontekste vliyaniya faktorov vneshney sredy. [Assessment of the strategic potential of the enterprise in the context of environmental factors]. *Visnik ekonomiki transportu i promislovosti*. 2017, no. 59, pp.91-101.

30 Bytsa V. Y. Analiz stratehichnoho potentsialu yak osnova formuvannia marketynhovoї stratehii rozvytku mashynobudivnykh pidpriemstv. [Analysis of strategic potential as a basis for the formation of marketing strategy of machine-building enterprises]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. 2011, no.6, T. 2, pp. 203 – 206.

31 Kibuk T. M. Stratehichniy potentsial pidpriemstva (na materialakh pidpriemstv metalurhiinoi haluzi Ukrainy) [Strategic potential of the enterprise (on materials of the enterprises of metallurgical branch of Ukraine)] : avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk : spets. 08.00.04 «Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy (za vydamy ekonomichnoi diialnosti)». Kyiv: DVNZ «Kyivskiy natsionalnyi ekonomichniy universytet im. V. Hetmana», 2010. 20 p.

32 Otenko I. P., Danevych O. S. Kliuchovi elementy stratehichnoho potentsialu pidpriemstva. [Key elements of the strategic potential of the enterprise]. *Biznes Inform.* 2014, no. 9, pp. 302–307.

УДК 331.48

ГЕЙМІФІКАЦІЯ: ПОТЕНЦІАЛ ЗАСТОСУВАННЯ, РОЛЬ І МІСЦЕ В РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

*Уткіна Ю.М., к.е.н., доцент,
Руських А.О., магістр (УкрДУЗТ)*

Однією з найбільш цікавих і гучних тенденцій останніх років стосовно організації бізнес-процесів стала гейміфікація. На даний час, серед ключових сфер застосування концепції, виділяють системи відстеження показників роботи співробітників, управління інноваціями, адаптації та професійного розвитку персоналу. Цим визначається висока необхідність додаткових досліджень у заявленій темі для досягнення організаціями високих результатів від застосування даної концепції.

Ключові слова: гейміфікація, залученість, ігрові методи управління, менеджмент інновацій, KPI

© Уткіна Ю.М.,
Руських А.О.

Вісник економіки транспорту і промисловості № 66, 2019