

## **ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ РАЗВИТИЯ ИНФРАСТРУКТУРЫ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА В ТРАНСГРАНИЧНЫХ РЕГИОНАХ**

*Коринь М.В., к.э.н., доцент,  
Кондратюк Н.В., к.э.н., доцент,  
Фарафонова О.В., магистр (УкрГУЖТ)*

*В статье определены внешние факторы, влияющие на управление кадровым потенциалом железнодорожного транспорта и проектов развития его инфраструктуры на трансграничных территориях. Раскрыты особенности формирования системы кадрового обеспечения развития инфраструктуры железнодорожного транспорта в трансграничных регионах, которая определяет комплекс технологий и инструментарий поддержки эффективной работы команды, выравнивания рынка труда трансграничного региона и создания действенной системы профессионального обучения. Внесены предложения по осуществлению мотивации персонала команды проекта развития инфраструктуры в соответствии с уровнем компетентности и присвоенным статусом работника.*

*Ключевые слова: кадровый потенциал, система кадрового обеспечения, инфраструктурный проект, железнодорожный транспорт, компетенции, статус работника.*

## **FORMATION OF SYSTEM OF PERSONNEL MAINTENANCE OF DEVELOPMENT OF INFRASTRUCTURE OF RAILWAY TRANSPORT IN CROSS-BORDER REGIONS**

*Korin M., candidate of economic sciences, associate professor,  
Kondratyuk M., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Farafonova O., master (USURT)*

*In the article it is defined, at implementation of infrastructure projects even with active participation of fundamental and applied Sciences, the state power and business the railway branch faces an important problem – lack of highly qualified specialists. It is proved that the reduction in the number of employees is due to both natural staff turnover and reduction of the number of employees to the projected volume of work and leads to personnel risks in the railway transport. External factors influencing management of personnel potential of railway transport and projects of development of its infrastructure in cross-border territories are established. Features of formation of system of personnel support of development of infrastructure of railway transport in cross-border regions which defines a complex of technologies and tools for support of effective work of team, alignment of the labor market of the cross-border region and creation of effective system of vocational training are opened. Proposals were made to motivate the staff of the infrastructure development project team in accordance with the level of competence and the assigned status of the employee. It is proposed to assess the level of competence of the team members of the infrastructure project to apply the gradation of the level of competence, which involves the basic, standard and expert level of competence of the employee and, accordingly, the status of student, specialist, professional. Modern technologies of personnel training are characterized. In General, it is determined that the creation of such a system will prevent the occurrence of personnel risks*

*and create an effective human capacity for the implementation of infrastructure projects for the development of railway transport in cross-border regions at various stages of their implementation.*

**Keywords:** *personnel potential, personnel support system, infrastructure project, railway transport, competence, employee status.*

**Актуальність теми дослідження.** При реалізації інфраструктурних проєктів навіть за активної участі фундаментальної та прикладної наук, державної влади та бізнесу залізнична галузь стикається з важливою проблемою – нестача висококваліфікованих фахівців. Швидкий розвиток техніки і технології вимагає масштабного навчання і перенавчання всього кадрового складу.

Залізничний транспорт України, як один з найбільших перевізників в Україні, де працює близько 270 тис. осіб, у цілому забезпечений кваліфікованими кадрами, однак склад його персоналу не оптимізовано як якісно, так і кількісно. Як і більшість українських підприємств, залізнична галузь також має проблеми в управлінні кадровим потенціалом, більша частина яких пов'язана з відсутністю інноваційної спрямованості кадрової політики АТ «Укрзалізниця» та низьким рівнем впровадження досвіду закордонних залізничних компаній в сфері розвитку персоналу. Особливо гостро проблема нестачі та низького рівня розвитку кадрового потенціалу актуалізується у зв'язку з інтеграцією українських залізниць у систему транспортних зв'язків ЄС і посиленням транскордонного співробітництва галузі у сфері реалізації спільних інфраструктурних проєктів. Можна впевнено відзначити, що на сьогоднішній день в умовах трансформації ринку праці та переформатування умов діяльності залізничного транспорту для успішної реалізації інфраструктурних проєктів розвитку галузі існує гостра потреба у формуванні якісно нової системи кадрового забезпечення.

**Аналіз досліджень та публікацій.** Дослідження проблем розвитку кадрового потенціалу наразі набувають неабиякої актуальності серед закордонних та

вітчизняних науковців. Свої наукові публікації даному питанню присвятили такі вчені-дослідники, як М. Бухалков, В. Дикань, І. Дуракова, В. Компанієць, М. Корінь, В. Маслова, І. Назаренко, В. Овчинникова, І. Токмакова, О. Третяк та інші [1-9]. В цілому, відзначаючи вагомий внесок наукових доробок даних вчених в забезпечення розвитку кадрового потенціалу залізничного транспорту та враховуючи складність реалізації інфраструктурних проєктів галузі, на сьогоднішній існує необхідність у розробленні пропозицій щодо покращення рівня кадрового забезпечення їх реалізації на умовах транскордонної співпраці.

**Мета статті.** Тому, метою статті є розкриття особливостей формування системи кадрового забезпечення розвитку інфраструктури залізничного транспорту в транскордонних регіонах.

**Виклад основного матеріалу.** Станом на 2018 рік АТ «Укрзалізниця» налічує найменший за весь період функціонування галузі штат працівників – 266,5 тис. осіб. Наразі в галузі наростають тенденції зменшення чисельності працівників, зокрема темпи скорочення складають у 2017 році – 1,63 %, а у 2018 році – 3,47 % [10]. Така ситуація обумовлена як природною плинністю кадрів, так і приведенням кількості працівників до прогнозованого обсягу робіт, що в цілому створює негативну робочу атмосферу, обумовлюючи виникнення кадрових ризиків як в операційній діяльності підприємств залізничного транспорту, так і при реалізації проєктів розвитку інфраструктури залізничної галузі.

Серед зовнішніх факторів впливу на управління кадровим потенціалом АТ «Укрзалізниця» слід виділити економіко-політичну кризу в країні;

складну демографічну ситуацію, у тому числі існуючі диспропорції на ринку праці; зміни в системі вітчизняної освіти; поширення інноваційно-інформаційних технологій у суспільстві; зміни в трудовому законодавстві.

Система зовнішніх факторів, що впливає на кадровий потенціал проектів розбудови інфраструктури залізничного транспорту на транскордонних територіях, пов'язана зі станом ринку праці даного регіону і ключовими диспропорціями його української та закордонної частин. Ринок праці у прикордонних регіонах України має ті самі характерні риси, що й загальнонаціональний. Передусім це незбалансованість між попитом і пропозицією робочої сили, зниження ділової активності населення, недосконалість регіональних ринків праці, високий рівень галузевого безробіття, зростання безробіття у сільській місцевості та серед населення невеликих міст, погіршення морально-психологічного середовища в суспільстві через безробіття молоді та жінок, зростання масштабів міжнародної міграції трудових ресурсів.

Кадрове забезпечення є одним з перших кроків при запуску нового проекту. Без людей, які формують якісну команду, неможливо досягти значного прогресу в роботі. Успішна програма з формування системи кадрового забезпечення проектів розвитку інфраструктури залізничного транспорту орієнтована на створення такої робочої сили, яка мала б високі здібності і сильну мотивацію до виконання поставлених завдань. Адже ефективна система кадрового забезпечення має забезпечувати мотивацію зростання продуктивності праці і лояльності працівників. Вона також дозволяє керівнику отримати необхідну інформацію про працівників з метою підвищення продуктивності їхньої праці. За таких умов система кадрового забезпечення розвитку

інфраструктури залізничного транспорту в транскордонних регіонах має ґрунтуватися на трьох основних складових (рис. 1): 1) ефективна робота команди проекту; 2) професійний розвиток і навчання персоналу у сфері розвитку інфраструктури залізничного транспорт; 3) вирівнювання ринку праці транскордонного регіону.

Найважливішим ресурсом інфраструктурного проекту на будь-якому етапі його життєвого циклу є команда проекту. Команда проекту — це група співробітників, які безпосередньо працюють над його здійсненням і підпорядковані керівнику проекту, основний елемент його структури, оскільки саме команда проекту забезпечує реалізацію його задуму. Ця група створюється на період реалізації проекту і після його завершення розпускається [11].

Значна трудомісткість та високий рівень ризикованості завдань з управління проектом викликає потребу у високій технічній компетентності учасників, володінні великими обсягами економічних, правових, управлінських знань, а отже, створення професійної проектної команди — необхідна умова ефективної роботи.

Суть команди полягає в загальному для всіх її членів зобов'язанні, що визначається наявністю певного призначення, у яке вірять всі члени команди, — місії, яка для проекту полягає в його ефективній реалізації [12].

Основу концепції управління персоналом проекту в наш час складають зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних установок, вміння їх формувати і направляти у відповідності з завданнями, що стоять перед організаційною структурою управління проектом. Ґрунтуючись на досвіді розвинутих країн ключове призначення системи управління персоналом у процесі реалізації проекту полягає у [12]:

# Проблеми транспортного комплексу України

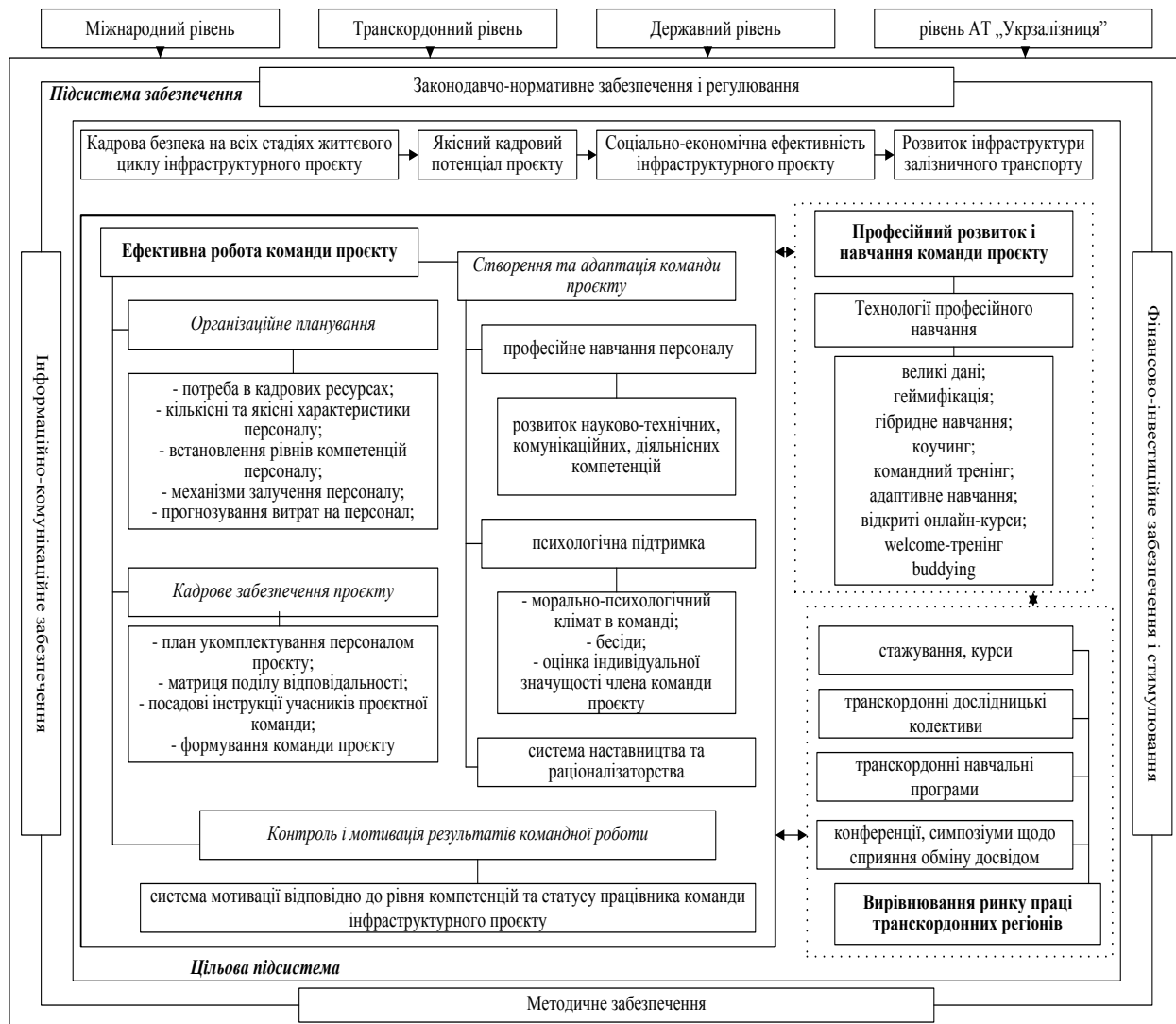


Рис. 1. Складові системи кадрового забезпечення розвитку інфраструктури залізничного транспорту в транскордонних регіонах

- визначенні загальної стратегії формування команди проєкту;
- плануванні забезпечення проєкту людськими ресурсами;
- залученні, відборі та оцінюванні персоналу;
- підвищенні кваліфікації та перепідготовці персоналу команди проєкту;
- системі просування по службі (управління кар'єрою);
- управлінні заробітною платою і витратами на персонал.

Теорія і практика управління інноваціями свідчать про те, що команда інфраструктурного проєкту залізничного транспорту повинна мати такі

характеристики:

- як науково-технічні компетенції, так і знання в галузі управління бізнесом і підприємництва;
- наявність у команди базових знань про інноваційний бізнес (стартапи), методики, що застосовуються для його створення і розвитку (Customer Development, Lean Startup), навичок пошуку та аналізу необхідної інформації; навичок грамотної взаємодії всередині команди;
- наявність у команди (всієї або частини) уявлень про механізми, що дозволяють налагодити зв'язки з великими підприємцями, які вже досягли успіху у сфері інноваційного бізнесу (менторами, які

готові надати команді нематеріальну підтримку), а також з інвесторами, що інвестують власні кошти в проєкт (зв'язками, компетенціями).

Формування описаних характеристик можна здійснити за рахунок реалізації конкретних заходів, серед яких перспективним є організація і проведення заходів, спрямованих на забезпечення ефективної роботи команди проєкту.

Ефективна робота команди передбачає організаційне планування кадрів, що включатиме встановлення потреби в кадрових ресурсах; визначення кількісних та якісних характеристик персоналу; визначення рівнів його компетенцій; розроблення механізмів залучення персоналу та здійснення прогнозування витрат на персонал. Окрім цього підтримка ефективної роботи команди інфраструктурного проєкту включатиме і розроблення плану укомплектування персоналом проєкту, матриці поділу відповідальності, посадових інструкцій учасників проєктної команди та безпосередньо формування команди проєкту.

Важливим елементом цієї складової системи кадрового забезпечення розвитку

інфраструктури залізничної галузі в транскордонних регіонах є створення та адаптація команди проєкту, що можливо досягнути шляхом професійного навчання персоналу (розвиток науково-технічних, комунікаційних, діяльнісних компетенцій), забезпечення психологічної підтримки (передбачає створення морально-психологічного клімату в команді, проведення бесід, оцінку індивідуальної значущості члена команди проєкту) та створення системи наставництва і раціоналізаторства.

Для підтримки ефективної взаємодії та результативності командної роботи над інфраструктурним проєктом необхідним є проведення контролю і мотивації учасників команди. Система мотивації команди проєкту має ґрунтуватися на оцінюванні рівня компетенцій та статусу працівника команди інфраструктурного проєкту.

Для оцінювання рівня компетенцій учасників команди інфраструктурного проєкту доцільно застосовувати таку градацію рівня компетенцій, що передбачає базовий, стандартний та експертний рівень компетенцій працівника і статус, що відповідає кожному із них (табл. 1).

*Таблиця 1*

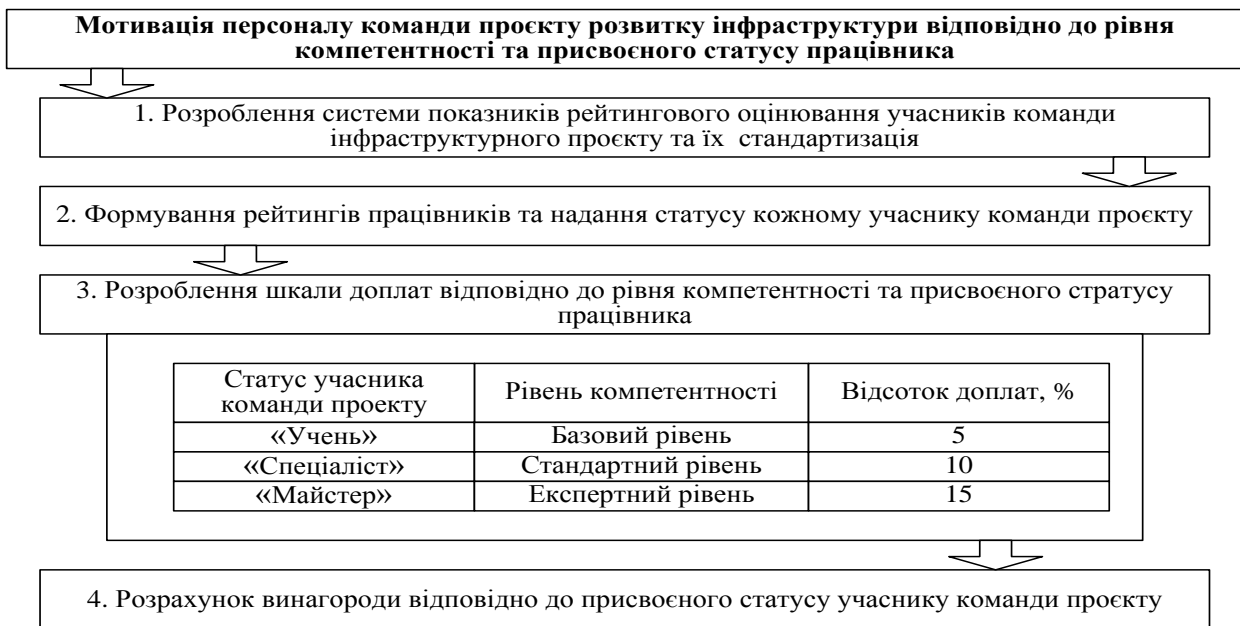
*Рівні компетенцій та статусу працівників команди інфраструктурного проєкту*

Статус	Рівень компетенцій	Характеристика
«Учень»	базовий	працівник володіє базовим рівнем знань; діє за чітко визначеними інструкціями; не проявляє ініціативності; не відзначається не стандартним мисленням
«Спеціаліст»	стандартний	працівник проявляє активність у вирішенні нестандартних питань проєкту; має аналітичні та науково-технічні здібності, необхідні для розроблення та прийняття рішень за інфраструктурним проєктом; демонструє навички комунікацій та високу компетентність; володіє методиками аналізу інфраструктурних проєктів
«Професіонал»	експертний	активно та ефективно використовує власний досвід та компетенції у ризикових та складних ситуація; має високий рівень знань та навички розроблення складних інфраструктурних проєктів, використовує їх на практиці; пропонує нові підходи до розроблення і реалізації проєктів

Відповідно до цього пропонується впровадження прогресивної шкали ставок доплат за статус працівника команди інфраструктурного проекту з урахуванням рівня його компетенцій, яка відповідає приросту компетенцій працівника і передбачає поетапне збільшення ставки оплати праці на 5 % (рис. 2). Це забезпечить індивідуальну мотивацію працівників команди інфраструктурного проекту і розуміння кожного з них необхідності розвитку власних знань і навиків задля зростання розміру його

винагороди за результатами участі в реалізації інфраструктурного проекту.

На сьогодні величезну роль у команді проекту відіграє не тільки компетентність учасників, але і внутрішня психологічна обстановка в колективі [13]. Уміння працювати в команді, де тісно пов'язані між собою дві складові: матеріальна і духовна, позитивно позначається на результаті. Матеріальна складова представлена людьми, які об'єднані в команду, а духовна — психологією.



*Рис. 2. Особливості здійснення мотивації персоналу команди проекту розвитку інфраструктури*

Крім злагодженої роботи в команді, важливою складовою системи кадрового забезпечення розвитку інфраструктури залізничного транспорту в транскордонних регіонах є професійний розвиток і навчання команди проекту, що можливо реалізувати за рахунок обміну персоналом в рамках транскордонних регіонів, а також впровадження досвіду використання сучасних технологій навчання. Як вказує світова практика, перспективним є використання мережевих технологій навчання.

онлайн-курси (massive open online course - MOOC), які почалися в Стенфорді з Udacity і Coursera (у 2012 році) і з ініціативи MIT edX. Ця технологія була створена на базі лекційних курсів університетів, що розміщувалися в бібліотеці лекцій, потім до них стали додаватися інші функції, у тому числі перевірка виконаних завдань. Інша прогресивна технологія – великі дані. У комп'ютерних і мережевих освітніх методиках можна зібрати і проаналізувати дані щодо досвіду використання і визначити проблеми. Великі дані самі по собі дозволяють зробити дуже багато цікавих висновків, і завдяки ним педагогіка

Однією з найреволюційніших сучасних освітніх технологій є відкриті

перетворюється на точну науку, якою вона раніше не була. Якщо раніше ми отримували інформацію, опитавши тисячу людей, шляхом анкетування, то зараз можна поміряти все що завгодно на нескінченній кількості учнів і побачити, що працює, а що ні, які методики і педагогічні прийоми дають результат, а що є непроєктованим і немасштабованим ефектом харизматичності і особистою властивістю викладача. Великі дані дають можливість зробити процес навчання точнішим. Крім того, вони роблять можливим існування наступної технології – адаптивної. Неменш ефективними є і такі технологіями навчання, як адаптивне навчання, гейміфікація, змішане гібридне навчання, коучинг, welcome-тренінг, buddiung тощо.

Важливе значення для формування ефективного кадрового потенціалу інфраструктурного проекту розвитку залізничного транспорту має використання можливостей транскордонних регіонів в сфері розвитку персоналу, що можливо забезпечити за рахунок формування транскордонних дослідницьких колективів, створення транскордонних навчальних програм та проведення спільних конференцій і симпозіуми щодо сприяння обміну досвідом. Налагодження співпраці в сфері кадрового забезпечення інфраструктурних проектів розвитку залізничного транспорту одночасно сприятиме і підвищенню рівня компетенцій працівників у сфері розбудови і експлуатації інноваційних технологій інфраструктури, і вирівнюванню ринку праці транскордонних регіонів, що є основою для нівелювання кадрових ризиків як в основній діяльності галузі, так і при реалізації інфраструктурних проектів розвитку.

**Висновок.** Таким чином, ефективність реалізації проектів розвитку інфраструктури залізничного транспорту в рамках транскордонних регіонів значною мірою залежить від рівня кадрового потенціалу, від знань і вмінь, задіяних у цих

проектах працівників. На основі цього внесено пропозиції щодо формування системи кадрового забезпечення розвитку інфраструктури залізничного транспорту в транскордонних регіонах, яка враховує вплив факторів на кадрову роботу та ефективність використання кадрового потенціалу залізниць і включає комплекс технологій та інструментарію з підтримки ефективної роботи команди, вирівнювання ринку праці транскордонного регіону та створення дієвої системи професійного навчання. Створення такої системи дозволяє попередити виникнення кадрових ризиків і сформувати ефективний кадровий потенціал для виконання інфраструктурних проектів розвитку залізничного транспорту в транскордонних регіонах на різних стадіях їх реалізації.

### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бухалков М.И. Управление персоналом : учебник для вузов / М.И. Бухалков. – М. : Инфра-М, 2007. – 138 с.
2. Дикань В.Л. Забезпечення ефективності менеджменту промислових підприємств на засадах управління витратами на персонал / В.Л. Дикань, Г.П. Заєць // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2018. - № 62. - С. 297-305.
3. Дуракова И.Б. Управление персоналом: учебник/ И.Б. Дуракова. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 572 с.
4. Компанієць В.В. Система якості управління (менеджменту) на залізничному транспорті: концептуальні підходи та методика оцінки «людської складової» / В.В. Компанієць // Залізничний транспорт України. – 2009. – №3. – С. 42-47.
5. Корінь М.В. Управління розвитком кадрового потенціалу підприємств в сучасних умовах / М.В. Корінь, О.О. Шевченко, О.О. Шовкопляс // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2017. - № 60. - С. 238-245.

6. Назаренко І.Л. Методика оцінки кадрового потенціалу служби залізниці / І.Л. Назаренко, В.О. Маслова, Я.Д. Погрібна // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2015. - Вип. 50. - С. 248-253.

7. Овчиннікова В.О. Формування кадрової стратегії вітчизняних підприємств автотранспорту / В. О. Овчиннікова, Г. Є. Островерх, Я. В. Пасіч // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2017. - № 60. - С. 178-185.

8. Токмакова І.В. Розвиток технологій управління трудовим потенціалом підприємств / І.В. Токмакова, І.М. Войтов, К.І. Штефан // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2018. - № 63. - С. 179-186.

9. Третяк О.П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві / О.П. Третяк // Науковий вісник НЛТУ України. - 2014. - № 24(4). - С. 389-396.

10. Інтегрований звіт. АТ «Укрзалізниця». [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://uz.gov.ua/about/investors/issuer/>. - Назва з екрана (дата звернення: 30.05.2019).

11. Ноздріна Л. В. Управління проектами: підручник / Л. В. Ноздріна, В.І. Ящук, О.І. Полотай; за заг. ред. Л. В. Ноздріної. - К.: Центр навчальної літератури, 2010. - 432 с.

12. Мазур І. І. Управление проектами: учебн. пособ. / И. И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге. - 2-е изд. - М.: Омега-Л, 2004. - 664 с.

13. Корінь М. В. Інструменти забезпечення соціального розвитку працівників залізничного транспорту / М.В. Корінь // Регіональна, галузева та суб'єктна економіка України на шляху до євроінтеграції: матеріали ІХ Міжнар. наук.-практ. конф. (19-20 квітня 2017 р., м. Харків). - Харків: ХНУБА, 2017. - С. 182-184.

## REFERENCES

1. Bukhalkov M.Y. (2007) *Upravlenye personalom* [Personnel management]. Moscow: Ynfra-M. (in Russian).

2. Dykan' V.L., Zayets' H.P. (2018) *Zabezpechennya efektyvnosti menedzhmentu promyslovykh pidpryyemstv na zasadakh upravlinnya yvtratamy na personal* [Ensuring the effectiveness of management of industrial enterprises on the basis of personnel costs management]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. vol. 62. pp. 297-305. (in Ukrainian)

3. Durakova Y.B. *Upravlenye personalom* [Personnel management]. Moscow: YNFRA-M. (in Russian).

4. Kompaniyets' V.V. (2009) *Systema yakosti upravlinnya (menedzhmentu) na zaliznychnomu transporti: kontseptual'ni pidkhody ta metodyka otsinky «lyuds'koyi skladovoyi»* [Quality management system (management) in railway transport: conceptual approaches and methods of assessing the «human component»]. *Zaliznychnyy transport Ukrayiny*. vol. 3. pp. 42-47.

5. Korin' M.V., Shevchenko O.O., Shovkoplyas O.O. (2017) *Upravlinnya rozvytkom kadrovoho potentsialu pidpryyemstv v suchasnykh umovakh* [Management of development of personnel potential of enterprises in modern conditions]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. vol. 60. pp. 238-245.

6. Nazarenko I.L., Maslova V.O., Pohribna YA.D. (2015) *Metodyka otsinky kadrovoho potentsialu sluzhby zaliznytsi* [Method of estimation of personnel potential of railway service]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. vol. 50. pp. 248-253.

7. Ovchynnikova V.O., Ostroverkh H.YE., Pasich YA.V. (2017) *Formuvannya kadrovoyi stratehiyi vitchyznyanykh pidpryyemstv avtotransportu* [Formation of personnel strategy of domestic enterprises of motor transport]. *Visnyk ekonomiky*



*transportu i promyslovosti*. vol. 60. pp. 178-185.

8. Tokmakova I.V., Voytov I.M., Shtefan K.I. (2018) Rozvytok tekhnolohiy upravlinnya trudovym potentsialom pidpryyemstv [Development of technologies for managing the labor potential of enterprises]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. vol. 63. pp. 179-186.

9. Tretyak O.P. (2014) Suchasni personal-tekhnolohiyi u systemi upravlinnya personalom na pidpryyemstvi [Modern personnel-technologies in the personnel management system at the enterprise]. *Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny*. vol. 24(4). pp. 389–396.

10. Intehrovanyy zvit. AT «Ukrzaliznytsya». Available at: <https://uz.gov.ua/about/investors/issuer/>. (Accessed: 30.05.2019).

11. Nozdrina L.V., Yashchuk V.I., Polotay O.I. (2010) Upravlinnya proektamy [Project management]. K.: Tsentr navchal'noyi literatury. (in Ukrainian)

12. Mazur Y. Y., Shapyro V.D., Ol'derohhe N.H. Upravlenye proektamy [Project management]. Moscow: Omeha-L. (in Russian).

13. Korin' M.V. (2017) Instrumenty zabezpechennya sotsial'noho rozvytku pratsivnykiv zaliznychnoho transportu [Tools for social development of railway transport workers]. Rehional'na, haluzeva ta sub'yektna ekonomika Ukrayiny na shlyakhu do yevrointehratsiyi: materialy IKH Mizhnar. nauk.-prakt. konf. (Ukraine, Kharkiv, April 19-20 2017), Kharkiv: KHNUBA, pp. 182-184.

УДК 331.107.5:656.2

## ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬЯНСІВ І ПАРТНЕРСТВ НА ЗАЛІЗНИЧНОМУ ТРАНСПОРТІ УКРАЇНИ

*Полякова О. М., к.е.н., доцент,  
Душенко А. В., магістр(УкрДУЗТ)*

*В статті розглянуто сутність та особливості розвитку стратегічних альянсів і партнерств на залізничному транспорті України. Відмічено, що стратегічна взаємодія істотно розширює можливості використання фірмами-партнерами переваг інтегрованої корпоративної структури, зберігаючи при цьому значну економічну та інституційну відособленість. Розглянуто переваги та недоліки стратегічних альянсів, бар'єри, які перешкоджають ефективній співпраці.*

*Проаналізовано особливості розвитку стратегічних альянсів в Україні. Підкреслено важливість стратегічної співпраці на залізничному транспорті у рамках державно-приватного партнерства.*

*Ключові слова: стратегічні альянси, стратегічне партнерство, інфраструктура, державно-приватне партнерство, залізничний транспорт, інвестиції, конкурентне середовище, стратегічні рішення.*