

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПАРТНЕРСТВ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Токмакова І. В., д.е.н, професор (УкрДУЗТ)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6465-1580>

Битюк К. А., магістр (УкрДУЗТ)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-9818-7576>



У статті досліджено теоретичні та практичні аспекти формування стратегічних партнерств підприємств залізничного транспорту в умовах цифрової трансформації. Розглянуто підходи до визначення, цілі та мотиви створення партнерських моделей, що забезпечують підвищення ефективності діяльності та стійкість до зовнішніх викликів. Встановлено, що стратегічне партнерство ґрунтується на використанні знань і компетенцій учасників для досягнення спільних стратегічних цілей та зміцнення конкурентних переваг. Особливу увагу приділено впливу цифрових технологій на трансформацію взаємодії між партнерами, інтеграцію в глобальні ланцюги постачання, зниженню капіталомісткості проєктів та спільному управлінню ризиками. З'ясовано, що стратегічне партнерство в умовах цифровізації виступає не лише інструментом кооперації, а й засобом подолання технологічних та ресурсних бар'єрів, формуючи інноваційно активні та екологічно відповідальні транспортні екосистеми. Визначено перспективи розвитку партнерських відносин у контексті посилення конкурентоспроможності залізничної галузі.

Ключові слова: стратегічне партнерство, інтеграція, підприємство, залізничний транспорт, цифровізація, цифрові інноваційні технології, конкурентоспроможність, сталий розвиток.

FORMATION OF STRATEGIC PARTNERSHIPS OF RAILWAY TRANSPORT ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION

Tokmakova I. V., Doctor Economics, Professor (USURT)

Bytiuk K. A., master (USURT)

The article reveals the theoretical and practical aspects the formation strategic partnerships railway transport enterprises in the context digital transformation. The essence strategic partnership as the highest form cooperation is revealed, which not only ensures increased efficiency enterprises, but also creates mechanisms for countering unpredictable challenges the external environment. It is established that partnership is based on the involvement and use knowledge, competencies and resources participants to achieve strategic goals, gain and strengthen competitive advantages.

It is found that in the context digitalization, strategic partnership acquires a new meaning, acting not only as a tool cooperation, but also as a means overcoming systemic technological and resource barriers. The key areas strategic interaction are identified: technological acceleration, integration into global supply chains, reducing the capital intensity innovative and infrastructure projects through joint financing, as well as joint risk management.

It is stated that the strategic partnership railway transport enterprises in the digital era serves as the foundation for the formation sustainable, innovation-oriented and environmentally responsible transport ecosystems. At the same time, the process its formation is accompanied by a number key challenges, among which ensuring the appropriate level cybersecurity, achieving interoperability technological systems and standards, resolving intellectual property issues and ensuring effective cultural integration partnership participants is particular importance. Overcoming these challenges is a necessary condition for achieving long-term efficiency and competitiveness the railway industry in the context digital transformation. It is found that the success such partnerships depends on the coordination institutional, technological, economic and personnel components, which allows adapting to dynamic changes in the digital environment and global logistical challenges. Prospects for the development partnership relations in the context strengthening the competitiveness the railway industry and its integration into the global transport space are identified.

Keywords: *strategic partnership, integration, enterprise, railway transport, digitalization, digital innovative technologies, competitiveness, sustainable development.*

Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями. Цифровізація транспортної галузі відкриває принципово нові можливості для інтеграції підприємств у єдині інформаційні та технологічні системи, що забезпечують прозорість бізнес-процесів, ефективне управління ресурсами та підвищення екологічної й енергетичної результативності. Завдяки впровадженню сучасних цифрових технологій створюються умови для формування інтегрованих платформ співпраці, які дозволяють підприємствам обмінюватися даними в режимі реального часу, координувати виробничі та логістичні процеси, а також оптимізувати використання інфраструктури. У цьому контексті формування стратегічних партнерств набуває особливого значення, оскільки вони стають ключовим чинником розвитку залізничної інфраструктури, модернізації рухомого складу та реалізації інноваційних проєктів. Таким чином, стратегічні партнерства у сфері залізничного транспорту в умовах цифрової трансформації виступають не лише формою кооперації, але й механізмом системної інтеграції, що забезпечує синергетичний ефект, прискорює інноваційний розвиток та формує основу для довгострокової конкурентної переваги галузі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій і виділення невирішених частин загальної проблеми. Концепція стратегічного партнерства протягом останніх десятиліть посідає вагоме місце в наукових дискусіях. У сучасній літературі активно досліджуються питання визначення сутності стратегічних партнерств, їхніх цілей, методологічних підходів до формування та інструментів оцінювання ефективності. Особливу увагу приділено проблематиці виявлення та кількісній оцінці синергічного ефекту, що виникає внаслідок взаємодії підприємств у межах партнерських відносин. Значний внесок у розробку цих аспектів зроблено у працях Cardell S. [1], Dussauge P., Garrette V. [2], Wallace R. [3], а також у дослідженнях таких вітчизняних вчених, як Герасимчук В. [4], Гребешкова О., Махова Г. [5], Данилюк М., Крихівська Н., Данилюк-Черних І. [6], Каличева Н. [7], Овчиннікова В. [8], Полякова О. [9], Токмакова І., Обруч Г. [10-11], Чекаленко Л. [12] та інших.

З урахуванням наявних наукових напрацювань та зростаючої актуальності проблематики стратегічного партнерства, подальші дослідження у цій сфері набувають особливого значення для забезпечення сталого розвитку підприємств залізничного транспорту. В умовах цифрової трансформації такі дослідження

сприятимуть формуванню нових конкурентних переваг, удосконаленню механізмів взаємодії між учасниками ринку та інтеграції галузі у сучасний цифровий простір.

Метою статті є теоретичне обґрунтування та практичне визначення механізмів формування стратегічних партнерств підприємств залізничного транспорту в умовах цифрової трансформації, спрямованих на підвищення ефективності функціонування галузі, модернізацію інфраструктури, інтеграцію інноваційних технологій та забезпечення довгострокових конкурентних переваг.

Виклад основного матеріалу. Інтеграційні процеси та розширення спектра соціальних комунікацій вже тривалий час розглядаються як базова умова суспільного прогресу в усіх сферах людської діяльності. Аналіз наукових праць, присвячених дослідженню сутності та змісту стратегічного партнерства, засвідчує, що ця дефініція залишається дискусійною та не має усталеного трактування. Залежно від конкретної форми партнерства (альянс, спільне підприємство, довгострокова партнерська угода тощо) дослідники надають різні інтерпретації даного поняття. Зокрема у більшості підходів простежуються спільні характеристики, що визначають його родові ознаки: співпраця, взаємодія, співробітництво та взаємовідносини.

До ключових ознак партнерства як узагальненої категорії стратегічного партнерства належать: готовність стати частиною цілісного процесу або структури; прийняття правил взаємодії, запропонованих суб'єктом партнерства, які в ідеалі мають легітимний характер, а на практиці — різний ступінь легітимності; очікування отримання вигод, співмірних із власним внеском, а у випадку успіху — навіть більших, у тому числі за рахунок учасників, які не беруть активної участі в угоді; свобода залишити за собою право виходу з угоди, зайняття провідних позицій або, перебуваючи в ролі аутсайдера,

очікування сприятливого моменту для трансформації угоди на власну користь [10].

У сфері господарської діяльності зазначені ознаки конкретизуються у вигляді принципів [7, 8]: добровільності входження до партнерського простору; взаємовигідності співпраці для всіх учасників; солідарної відповідальності за досягнуті домовленості; консенсусності, що ґрунтується на одноголосному ухваленні рішень щодо напрямів співпраці (на відміну від принципу диктату більшості при голосуванні).

Спираючись на наведені положення, науковці пропонують різні трактування категорії «стратегічне партнерство», що відображають багатогранність та складність цього феномена.

Згідно з підходом Гребешкової О. та Махової Г. [5], стратегічне партнерство трактується як модель розвитку підприємства, що реалізується шляхом залучення та використання компетенцій і знань зовнішніх організацій для досягнення стратегічних цілей та посилення конкурентних переваг. У працях окремих авторів стратегічне партнерство визначається як інструмент досягнення спільної стратегічної мети учасниками, виконання комплексу завдань, спрямованих на реалізацію конкурентної стратегії, тобто як специфічна форма конкурентної поведінки. Токмакова І. [10] розглядає стратегічне партнерство як систему довгострокових, добровільних та взаємовідповідальних інтеграційних відносин між суб'єктами соціально-економічної діяльності, що виникають у процесі розподілу, створення, обміну та споживання економічного продукту. При цьому стратегічне партнерство орієнтоване на досягнення стратегічних цілей та забезпечення синергетичного ефекту для всіх учасників взаємодії. Данилюк М., Крихівська Н. та Данилюк-Черних І. [6] визначають сутність стратегічного партнерства як систему взаємодії суб'єктів господарювання без жорстких зобов'язань,

що ґрунтується на взаємопідтримці та визнанні спільних інтересів. На їхню думку, стратегічне партнерство може мати не лише соціальну спрямованість, але й прагматичний характер, зокрема у формі реалізації спільних науково-технічних проєктів, створення єдиного інформаційного простору чи фінансової системи.

Чекаленко Л. [12] наголошує, що стратегічне партнерство, на відміну від інших форм співробітництва, становить найвищий рівень взаємодії. Його головною метою є посилення співпраці та формування відносин, спрямованих на активне зростання експортно-імпортних операцій, підвищення соціально-економічної захищеності населення та розвиток інших важливих сфер. В основі таких відносин лежить взаємна повага до територіальної цілісності та недоторканності державних кордонів. Подібні партнерства можливі між країнами, що мають спільні цінності, національні інтереси та історичні зв'язки, визнаючи очевидність і необхідність цього процесу. Такий підхід можна визначити як формування реляційної моделі, побудованої на узгоджених цінностях та інтересах.

Аналіз наведених визначень дозволяє виокремити ключову складову змісту стратегічного партнерства — його ціль. Вона полягає у такому розподілі функцій між учасниками, який забезпечує виявлення їхніх специфічних особливостей та конкурентних переваг, оптимальне поєднання ресурсів і компетенцій у єдину ефективно діючу систему. Це, у свою чергу, створює умови для формування та освоєння нових системних якостей партнерства.

Не менш значущим елементом характеристики партнерства є його мотиви. Емпіричний досвід зарубіжних компаній свідчить, що вони найчастіше концентруються у двох основних групах: економія часу у досягненні визначених стратегічних цілей; доступ до нових знань шляхом використання можливостей

співробітництва з іншими учасниками ринку.

Таким чином, стратегічне партнерство виступає інструментом підвищення ефективності діяльності підприємств та засобом протидії непередбачуваним викликам зовнішнього середовища. Воно ґрунтується на залученні та використанні знань і компетенцій партнерів для досягнення стратегічних цілей та набуття або зміцнення конкурентних переваг.

Особливістю стратегічного партнерства є специфіка взаємодії підприємств, що визначається: наявністю спільної стратегії для досягнення узгодженої мети; унікальністю внеску кожного партнера у реалізацію цієї мети; розподілом відповідальності між учасниками за успіх у створенні конкурентних переваг.

Варто підкреслити, що стратегічна взаємодія має комплексний характер, охоплює кілька ключових сфер співпраці та відзначається довгостроковою спрямованістю. Надійність партнерства забезпечується взаємною готовністю сторін враховувати інтереси один одного, наявністю дієвих механізмів реалізації співпраці та дисциплінованістю у підтриманні партнерських відносин.

Узагальнюючи викладене, стратегічне партнерство можна визначити як систему добровільних, довгострокових та взаємовідповідальних інтеграційних відносин між суб'єктами економічної діяльності, що виникають у процесі виробництва, розподілу, обміну та споживання економічного продукту. Таке партнерство спрямоване на досягнення стратегічних цілей та забезпечує синергетичний приріст результативності економічної діяльності, створюючи додаткові вигоди для кожного учасника.

В умовах поступової втрати економічного потенціалу залізничного транспорту при відсутності власних інвестиційних ресурсів все більше

актуалізується питання впровадження механізмів стратегічного партнерства.

Серед основних напрямків партнерства розглядаються [10]: галузеве партнерство із залізничними адміністраціями та компаніями в рамках багатосторонніх договорів (угод); міждержавне партнерство щодо реалізації масштабних інфраструктурних проєктів; фінансово-інвестиційне партнерство з кредитними організаціями та міждержавними кредитними інституціями; державно-приватне партнерство; партнерство підприємств залізничного транспорту з постачальниками та споживачами.

Одним із перспективних напрямів розвитку підприємницького стратегічного партнерства у сфері залізничного транспорту є співпраця з промисловими підприємствами, що реалізується через замовлення нового рухомого складу. Подібні форми партнерства почали активно формуватися в країнах Європи ще у 1980-х роках, ставши важливим етапом у процесі концентрації виробничих потужностей та трансформації взаємовідносин між підприємствами-постачальниками й залізничними компаніями-замовниками. У сучасних умовах, з огляду на інтенсивний розвиток високошвидкісного залізничного руху, компанії-виробники рухомого складу орієнтуються на участь у тендерах безпрецедентних масштабів [11]. Це свідчить про новий рівень інтеграції та стратегічної взаємодії між транспортними операторами та промисловими підприємствами, що спрямована на задоволення зростаючих потреб ринку та забезпечення конкурентоспроможності залізничної галузі.

Особливої уваги потребує обґрунтування формування стратегічного бізнес-партнерства підприємств залізничного транспорту з постачальниками, метою якого є формування сучасної технологічної бази підприємств залізничного транспорту. Підприємства залізничного транспорту

України щорічно витрачають значні кошти на придбання сировини, матеріалів та послуг, причому вважають найкращим способом зниження витрат використання конкурентних механізмів закупівель, таких наприклад, як тендери. Однак рано чи пізно, на стадії накопичення певного досвіду співпраці питання подальшої доцільності конкурсних закупівель стає сумнівним, особливо, коли справа стосується перевірених часом і спільним пошуком виходу з проблемних ситуацій постачальників.

У сучасній цифровій економіці стратегічні партнерства виступають важливим інструментом забезпечення конкурентних переваг бізнесу. Їхня ефективність ґрунтується на створенні єдиного відкритого інформаційного мережевого простору, що забезпечує доступ до ресурсів партнерів, включаючи ринки, технології, фінансовий капітал та людські ресурси. Варто відзначити, що цифровізація залізничного транспорту охоплює впровадження технологій Big Data, IoT, Smart Grid, цифрових двійників, автоматизованих систем управління та аналітики. Ці інструменти змінюють характер взаємодії між підприємствами, забезпечуючи: прозорість та оперативність обміну даними; інтеграцію процесів управління ресурсами; спільне використання інфраструктури та технологій; підвищення екологічної та енергетичної ефективності. У таких умовах стратегічне партнерство стає не лише формою кооперації, а й механізмом цифрової інтеграції.

У контексті цифрової трансформації стратегічне партнерство підприємств залізничного транспорту набуває нового змісту, виступаючи не лише інструментом кооперації, а й засобом подолання системних технологічних та ресурсних бар'єрів. Таке партнерство ґрунтується на чітко визначених стратегічних цілях, що забезпечують адаптацію підприємств до динамічних змін цифрового середовища та глобальних логістичних викликів. Серед

ключових цілей стратегічної взаємодії можна виокремити такі:

– технологічна акселерація — передбачає прискорене впровадження передових цифрових технологій, зокрема Інтернету речей (IoT), аналітики великих даних (Big Data), штучного інтелекту (AI) та цифрових двійників (Digital Twins). Завдяки партнерству підприємства отримують доступ до інновацій без необхідності проходження повного циклу власної розробки, що суттєво скорочує час виходу на новий технологічний рівень;

– інтеграція в глобальні ланцюги постачання — стратегічне партнерство сприяє формуванню єдиного цифрового простору взаємодії між залізничним транспортом, іншими видами транспорту та логістичними платформами. Особливе значення має забезпечення безшовної інтеграції в системи «першої/останньої милі», що підвищує ефективність мультимодальних перевезень і знижує транзакційні витрати;

– зниження капіталомісткості — партнерські моделі дозволяють реалізовувати інноваційні та інфраструктурні проекти (наприклад, модернізацію залізничних коридорів) на умовах спільного фінансування. Це забезпечує розподіл інвестиційних ризиків між учасниками партнерства, підвищує інвестиційну привабливість проєктів та сприяє їхній масштабованості;

– спільне управління ризиками — цифрове середовище породжує нові типи загроз, зокрема кіберризиками, збої в ланцюгах постачання, екологічні катастрофи. У межах стратегічного партнерства створюються механізми колективного реагування, що включають обмін інформацією про загрози, координацію дій у кризових ситуаціях та розробку спільних протоколів безпеки.

Таким чином, стратегічне партнерство підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації виступає не лише інструментом адаптації до технологічних змін, а й основою для

формування стійких, інноваційно активних та екологічно відповідальних транспортних екосистем.

Залежно від цілей, учасників та характеру взаємодії, можна виокремити наступні основні типи партнерств підприємств залізничної галузі в умовах цифровізації.

Партнерство підприємств залізничного транспорту з технологічними провайдерами, зокрема IT-компаніями та стартапами, розглядається як ключовий чинник формування інноваційного середовища, спрямованого на впровадження цифрових інструментів управління, таких як предиктивна аналітика, цифрові двійники для інфраструктурних об'єктів та системи Smart Grid, що забезпечують оптимізацію енергоспоживання. Така форма стратегічної взаємодії дозволяє підприємствам інтегрувати передові технології без необхідності проходження повного циклу власної розробки, що сприяє прискоренню технологічної модернізації, підвищенню екологічної ефективності та адаптації до вимог цифрової економіки. Практична реалізація цього партнерства проявляється у спільній розробці платформ управління тяговими ресурсами, які базуються на алгоритмах машинного навчання для визначення оптимальних профілів руху поїздів, що, у свою чергу, забезпечує зниження енергоспоживання, мінімізацію викидів та підвищення рівня ресурсозбереження в межах транспортної екосистеми.

Партнерство підприємств залізничного транспорту з іншими видами транспорту та логістичними хабами розглядається як стратегічно важливий напрям інтеграції у багатокомпонентні транспортно-логістичні екосистеми, де залізничний транспорт виконує роль екологічно чистого «основного пробігу» в межах мультимодальних перевезень. Така взаємодія передбачає інтеграцію залізничної інфраструктури з морськими портами, аеропортами та автомобільними

перевізниками, що забезпечує безперервність логістичних процесів і сприяє формуванню єдиного цифрового простору управління. Функціональне наповнення партнерства полягає у впровадженні цифрових платформ, які забезпечують безшовну взаємодію між учасниками транспортного ланцюга, дозволяючи оптимізувати маршрути, синхронізувати графіки перевезень, скоротити час простою та підвищити загальну ресурсну ефективність. Прикладом практичної реалізації таких партнерств є впровадження систем обміну даними в реальному часі (Real-Time Data Sharing), що охоплюють інформацію про місцезнаходження вантажів, стан терміналів та стикувальні графіки, забезпечуючи оперативну координацію дій, зниження логістичних витрат і підвищення надійності постачання.

Державно-приватне партнерство та співпраця з міжнародними організаціями виступають важливими інструментами мобілізації фінансових ресурсів для реалізації стратегічних інфраструктурних проєктів у сфері залізничного транспорту, зокрема електрифікації, будівництва високошвидкісних магістралей та впровадження екологічно чистих технологій. Цільова орієнтація таких партнерств полягає у залученні масштабного довгострокового фінансування, що дозволяє забезпечити реалізацію капіталомістких проєктів, які мають високий рівень суспільної значущості та відповідають принципам сталого розвитку. Функціональне наповнення державно-приватного партнерства включає взаємодію з державними структурами, міжнародними фінансовими інституціями та приватними інвесторами з метою акумулювання «зелених» інвестицій, зокрема у форматі ESG-фінансування, що відповідає сучасним вимогам декарбонізації, енергоефективності та екологічної модернізації транспортної галузі.

Прикладом ефективною реалізації таких партнерств є співпраця з Європейським інвестиційним банком, Світовим банком та приватними консорціумами, які фінансують проєкти, що відповідають міжнародним екологічним стандартам, і спрямовані на зниження викидів парникових газів, підвищення енергоефективності та розвиток екологічно безпечної транспортної інфраструктури.

Успіх стратегічного партнерства в цифрову епоху залежить від вирішення специфічних викликів, що подані на рис. 1.

Як показано на рис. 1, у процесі формування та розвитку стратегічних партнерств підприємств залізничного транспорту в умовах цифрової трансформації виокремлюється низка ключових викликів, що визначають ефективність їх функціонування:

- кібербезпека. Цифровізація транспортної галузі супроводжується зростанням ризиків несанкціонованого доступу до інформаційних систем, атак на інфраструктуру та порушення безперервності перевізного процесу. Забезпечення кіберзахисту стає критично важливим чинником довіри між партнерами та стійкості транспортних екосистем;

- інтероперабельність. Успішне партнерство потребує технічної та організаційної сумісності інформаційних систем, стандартів і протоколів. Відсутність інтероперабельності призводить до бар'єрів у взаємодії, підвищення транзакційних витрат та зниження ефективності інтеграції в глобальні логістичні ланцюги;

- інтелектуальна власність. Використання інноваційних технологій у межах партнерства актуалізує питання захисту прав на результати науково-технічної діяльності. Вирішення проблеми справедливого розподілу прав інтелектуальної власності є передумовою довгострокової співпраці та стимулювання інноваційної активності;



Рис. 1. Фактори успіху стратегічних партнерств за участю підприємств залізничного транспорту в цифрову епоху (сформовано авторами на основі [7, 10])

— культурна інтеграція. Партнерські відносини охоплюють суб'єктів із різними організаційними культурами, управлінськими практиками та ціннісними орієнтирами. Ефективна культурна інтеграція забезпечує узгодженість стратегічних цілей, зменшує ризики конфліктів та сприяє формуванню спільної ідентичності партнерств.

Стратегічні партнерства у сфері залізничного транспорту можуть бути успішними лише за умови комплексного врахування зазначених викликів та створення механізмів їх подолання.

Формування стратегічного партнерства підприємств залізничного транспорту в умовах цифрової трансформації є складним багаторівневим процесом, що передбачає узгодження інституційних, технологічних, економічних та кадрових компонентів. На інституційному рівні партнерство потребує гармонізації нормативно-правових актів, галузевих стандартів та регламентів, що забезпечує правову визначеність,

прозорість процедур і сприяє формуванню сприятливого середовища для міжорганізаційної взаємодії. Технологічна сумісність передбачає використання єдиних цифрових платформ, протоколів обміну даними та інтероперабельних систем, що забезпечують безперервність інформаційних потоків, синхронізацію операцій та інтеграцію інфраструктурних елементів у межах партнерської екосистеми. Економічна мотивація реалізується через створення механізмів спільного фінансування інноваційних проектів, розподілу інвестиційних ризиків та вигод, що дозволяє оптимізувати витрати, підвищити ефективність капіталовкладень і забезпечити стійкість партнерських моделей. Кадрова синергія охоплює розвиток спільних освітніх програм, обмін професійним досвідом, формування екологічної та цифрової культури, що сприяє підвищенню кваліфікації персоналу, адаптації до нових технологічних викликів та зміцненню соціального капіталу партнерства.

Практична реалізація стратегічного партнерства в умовах цифровізації охоплює низку інноваційних ініціатив, серед яких — створення спільних центрів цифрових інновацій, що забезпечують генерацію, апробацію та масштабування технологічних рішень для залізничної галузі; інтеграція екологічного менеджменту в партнерські проекти, що дозволяє враховувати екологічні ризики та забезпечувати відповідність міжнародним стандартам сталого розвитку; кооперація з виробниками обладнання для впровадження Smart Infrastructure, яка сприяє модернізації технічної бази та підвищенню енергоефективності; участь у міжнародних екосистемах сталого транспорту, що відкриває доступ до глобальних знань, фінансових ресурсів та інституційної підтримки. Сукупність зазначених компонентів формує основу для сталого, інноваційно активного та екологічно відповідального розвитку залізничного транспорту в умовах цифрової економіки.

Висновки. Стратегічне партнерство у сфері залізничного транспорту доцільно розглядати як систему довгострокових, добровільних та взаємовідповідальних відносин інтеграційного характеру, що забезпечують синергетичний ефект для всіх учасників. У сучасних умовах цифрової трансформації воно виступає каталізатором розвитку галузі, трансформуючи свою роль від традиційної форми кооперації до механізму цифрової інтеграції. Мотиви створення стратегічних партнерств визначаються прагненням підприємств до скорочення часу на досягнення стратегічних цілей та отримання доступу до нових знань і технологій, що стає можливим завдяки співпраці з іншими учасниками ринку. Ефективність партнерських відносин зумовлюється наявністю узгодженої стратегії, унікальним внеском кожного учасника у реалізацію спільних завдань та розподілом відповідальності за досягнення конкурентних переваг. Подальший

розвиток стратегічних партнерств у залізничній галузі сприятиме модернізації транспортної системи, підвищенню її операційної ефективності та інтеграції у глобальний цифровий простір, що забезпечить довгострокову конкурентоспроможність і стійкий розвиток підприємств залізничної галузі.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Cardell S. Strategic Collaboration: Creating the Extended Organization. London: Hodder & Stoughton, 2002. 192 p.
2. Dussauge P., Garrette B. Cooperative strategy: Competing successfully through strategic alliances. Chichester: John Wiley & Sons. 1999. 236 p.
3. Wallace R. L. Strategic partnerships: An entrepreneur's guide to joint ventures and alliances (2nd ed.). New York: Routledge. 2017. 212 p.
4. Герасимчук В. Г. Стратегічне партнерство: принципи, інструментарій, ефективність. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2014. URL: <http://economy.kpi.ua/uk/node/616>
5. Гребешкова О. М., Махова Г. В. Проектний підхід до формування стратегічних партнерств підприємств. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки»*. 2009. Вип. 22. Ч. 1. С. 23–27.
6. Данилюк М. О., Крихівська Н. О., Данилюк-Черних І. М. Стратегічне партнерство суб'єктів господарювання з позицій поведінкової економіки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. Вип. 29. С. 41–46.
7. Каличева Н. Є. Теоретико-методологічні аспекти забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств залізничного транспорту : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04 / Український державний університет залізничного транспорту. Харків, 2019. 482 с.
8. Овчиннікова В. О. Стратегічне управління розвитком залізничного транспорту України : монографія. Х.

:УкрДУЗТ, 2017. 427 с.

9. Полякова О. М., Душенко А. В. Особливості розвитку стратегічних альянсів і партнерств на залізничному транспорті України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 66. С. 37–45.

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

11. Токмакова І. В., Обруч Г. В. Розвиток стратегічного партнерства на підприємствах залізничного транспорту в умовах впровадження швидкісного руху. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2012. № 39. С. 248 - 251.

12. Чекаленко Л. Зовнішня політика України : підручник. Київ : Либідь, 2006. 355 с.

REFERENCES

1. Cardell S. (2002) Strategic Collaboration: Creating the Extended Organization. London : Hodder & Stoughton. 192 p. (in United Kingdom)

2. Dussauge P., Garrette B. (1999) Cooperative strategy: Competing successfully through strategic alliances. Chichester: John Wiley & Sons. 236 p. (in United Kingdom)

3. Wallace R. L. (2017) Strategic partnerships: An entrepreneur's guide to joint ventures and alliances (2nd ed.). New York: Routledge. 212 p. (in USA)

4. Herasymchuk V. H. (2014) Stratehichne partnerstvo: pryntsyipy, instrumentarii, efektyvnist [Strategic partnership: principles, tools, effectiveness]. *Ekonomichnyi visnyk NTU «KPI»*. No 10. Available at: <https://economy.kpi.ua/uk/node/616>

5. Hrebeshkova O. M., Makhova H. V. (2009). Proiektnyi pidkhid do formuvannia stratehichnykh partnerstv pidpryyemstv [Project approach to the formation of strategic partnerships of enterprises]. *Collection of scientific works of Cherkasy State University*. Series: Economic Sciences, vol. 22, part 1, pp. 23–27.

6. Danylyuk M.O., Krykhivs'ka N.O., Danylyuk-Chernykh I.M. (2020) Stratehichne partnerstvo sub'yektiv hospodaryuvan-nya z pozytsiy povedinkovoyi ekonomiky [Strategic partnership of business entities from the standpoint of behavioral economics]. *Scientific Bulletin of Uzhgorod National University*, vol. 29, pp. 41–46.

7. Kalycheva N. Ye. (2019). Teoretyko-metodolohichni aspekty zabezpechennia konkurentospromozhnosti promyslovykh pidpryyemstv zaliznychnoho transportu [Theoretical and methodological aspects of ensuring the competitiveness of industrial enterprises of railway transport] : dys. ... d-ra ekon. nauk : 08.00.04 / Ukrainyskyi derzhavnyi universytet zaliznychnoho transportu. Kharkiv (in Ukrainian)

8. Ovchynnikova V. O. (2017). Stratehichne upravlinnia rozvytkom zaliznychnoho transportu Ukrainy [Strategic management of the development of railway transport in Ukraine] : monohrafiia. Kh. :UkrDUZT (in Ukrainian)

9. Poljakova O.M., Dushenko A.V. (2019) Osoblyvosti rozvytku stratehichnykh aljjansiv i partnerstv na zaliznychnomu transporti Ukrajinny [Features of development of strategic alliances and partnerships on the railway transport of Ukraine]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 66, pp. 37–45.

10. Tokmakova I.V. (2015) Zabezpechennia harmonijnoho rozvytku zaliznychnoho transportu Ukrainy [Ensuring the harmonious development of railway transport in Ukraine]. Kharkiv: USURT (in Ukrainian)

11. Tokmakova I. V., Obruch H. V. (2012). Rozvytok stratehichnoho partnerstva na pidpryyemstvakh zaliznychnoho transportu v umovakh vprovadzhenia shvydkisnoho rukhu. [Development of strategic partnership at railway transport enterprises in the context of the introduction of high-speed traffic]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 39, pp. 248 - 251.

12. Chekalenko L. (2006). [textbook for university students]. Kyiv: Lybid
Zovnishnya polityka Ukrayiny: pidruchnyk (in Ukrainian)
dlya studentiv vyshchych navchalnykh
zakladiv [Foreign policy of Ukraine: a

Стаття надійшла 24.11.25

Стаття прийнята до друку після рецензування 3.12.25