

**НАЦІОНАЛЬНИЙ АЕРОКОСМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ХАРКІВСЬКИЙ АВІАЦІЙНИЙ ІНСТИТУТ»**

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

МКРТИЧЬЯН Олена Миколаївна

УДК 656.2:338.47:658 (02)

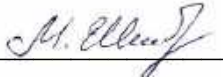
ДИСЕРТАЦІЯ

**ФІНАНСОВИЙ МЕХАНІЗМ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ
ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ**

25.00.02 – механізми державного управління

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата наук із державного управління.

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

 О. М. Мкртичьян

Науковий керівник: Зоріна Олена Іванівна, доктор економічних наук,
професор

ХАРКІВ – 2026

АНОТАЦІЯ

Мкртичьян О. М. Фінансовий механізм розвитку підприємств залізничного транспорту. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата наук із державного управління за спеціальністю 25.00.02 – механізми державного управління. – Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут» – Харків, 2026.

У дисертаційній роботі вирішено актуальне наукове завдання формування та удосконалення фінансового механізму державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту як інструменту реалізації державної транспортної політики. Фінансовий механізм обґрунтовано як цілісну систему бюджетних, інвестиційних і програмно-цільових інструментів, спрямованих на забезпечення відтворення, модернізації інфраструктури, виконання суспільно значущих функцій залізничного транспорту і підвищення результативності використання державних ресурсів.

Об'єктом дослідження є процеси державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту.

Предметом дослідження є фінансовий механізм розвитку підприємств залізничного транспорту.

Метою дисертаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад і розроблення науково-практичних рекомендацій щодо формування і удосконалення фінансового механізму державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту.

У першому розділі розкрито теоретико-методичні засади формування фінансового механізму державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту, визначено його місце в системі механізмів державного управління галузевим розвитком і систематизовано нормативно-

правове та інституційне забезпечення фінансового регулювання підприємств залізничного транспорту.

У другому розділі проаналізовано сучасний стан державного фінансового регулювання розвитку підприємств залізничного транспорту, оцінено результативність фінансових механізмів державного управління в залізничній галузі та узагальнено зарубіжний досвід застосування фінансових механізмів державного управління розвитком залізничного транспорту.

У третьому розділі обґрунтовано напрями удосконалення фінансового механізму державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту на засадах стратегічної спрямованості, системності, інституційної узгодженості та результативності. Запропоновано інструменти бюджетного, інвестиційного та програмно-цільового забезпечення розвитку підприємств залізничного транспорту, а також обґрунтовано необхідність запровадження результативно-орієнтованого фінансового управління. Наукова новизна одержаних результатів полягає в розвитку теоретичних засад і обґрунтуванні науково-прикладних рекомендацій щодо удосконалення фінансового механізму державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту. Уперше обґрунтовано фінансовий механізм державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту як цілісну систему, що поєднує бюджетні, інвестиційні та програмно-цільові інструменти впливу держави на процеси відтворення, модернізації та забезпечення суспільно значущих функцій залізничного транспорту. Удосконалено підходи щодо структуризації фінансового механізму, механізми поєднання фінансових рішень із програмними цілями розвитку залізничного транспорту і державно-управлінське трактування фінансового механізму розвитку підприємств залізничного транспорту. Подальшого розвитку набули наукові підходи щодо визначення ролі держави у фінансовому забезпеченні розвитку підприємств залізничного транспорту, класифікації фінансових потоків у залізничній галузі та напрями оцінювання результативності фінансових механізмів державного управління.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості їх використання в діяльності органів державної влади, відповідальних за формування та реалізацію державної політики у сфері транспорту, процесі розроблення та корегування програм розвитку залізничного транспорту, удосконалення бюджетного та інвестиційного планування, підвищення прозорості фінансових рішень і результативності державного фінансового регулювання в залізничній галузі.

Ключові слова: державне управління, фінансовий механізм, фінансове регулювання, бюджетне забезпечення, інвестиційне забезпечення, програмно-цільове планування, результативність, підприємства залізничного транспорту.

ABSTRACT

Mkrtichyan O.M. Financial mechanism for the development of railway transport enterprises. – Qualification scientific work on the rights of the manuscript.

Dissertation for the degree of Candidate of Sciences in Public Administration, specialising in 25.00.02 – Mechanisms of Public Administration. – National Aerospace University «Kharkiv Aviation Institute», Kharkiv, 2026.

The dissertation solves an urgent scientific task of forming and improving the financial mechanism of public administration of the development of railway transport enterprises as an instrument for implementing state transport policy. The financial mechanism is substantiated as an integrated system of budgetary, investment, and programme-targeted instruments aimed at ensuring reproduction, infrastructure modernisation, the performance of socially significant functions of railway transport, and increasing the effectiveness of the use of public resources.

The object of the research is the processes of public administration of the development of railway transport enterprises.

The subject of the research is the financial mechanism of public administration of the development of railway transport enterprises.

The purpose of the dissertation is to substantiate the theoretical and methodological foundations and to develop scientific and practical recommendations for the formation and improvement of the financial mechanism of public administration of the development of railway transport enterprises.

The first chapter reveals the theoretical and methodological foundations for the formation of the financial mechanism of public administration of the development of railway transport enterprises, defines its place in the system of mechanisms of public administration of sectoral development, and systematises the regulatory, legal, and institutional support for financial regulation of railway transport enterprises.

The second chapter analyses the current state of state financial regulation of

the development of railway transport enterprises, evaluates the effectiveness of financial mechanisms of public administration in the railway sector, and summarises foreign experience in applying financial mechanisms of public administration to the development of railway transport.

The third chapter substantiates directions for improving the financial mechanism of public administration of the development of railway transport enterprises on the basis of strategic orientation, consistency, institutional coherence, and effectiveness. Instruments of budgetary, investment, and programme-targeted support for the development of railway transport enterprises are proposed, and the necessity of introducing results-oriented financial management is substantiated.

The scientific novelty of the obtained results lies in the development of theoretical foundations and the substantiation of scientific and applied recommendations for improving the financial mechanism of public administration of the development of railway transport enterprises. For the first time, the financial mechanism of public administration of the development of railway transport enterprises has been substantiated as an integrated system combining budgetary, investment, and programme-targeted instruments of state influence on the processes of reproduction, modernisation, and provision of socially significant functions of railway transport. Approaches to structuring the financial mechanism, mechanisms for linking financial decisions with programme goals for the development of railway transport, and the public-administration interpretation of the financial mechanism for the development of railway transport enterprises have been improved. Scientific approaches to determining the role of the state in the financial support of the development of railway transport enterprises, the classification of financial flows in the railway sector, and directions for assessing the effectiveness of financial mechanisms of public administration have been further developed.

The practical significance of the obtained results lies in the possibility of their use in the activities of public authorities responsible for the formation and implementation of state policy in the field of transport, in the process of developing and adjusting railway transport development programmes, improving budgetary and

investment planning, increasing the transparency of financial decisions, and enhancing the effectiveness of state financial regulation in the railway sector.

Keywords: public administration, financial mechanism, financial regulation, budgetary support, investment support, program-target planning, performance orientation, railway transport enterprises.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, у яких опубліковані основні наукові результати дисертації

Статті у фахових наукових виданнях із державного управління:

1. Мкртичьян О. М., Сиволовська О. В. Структура фінансового механізму державного управління розвитком залізничного транспорту. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2025. № 12 (65).

URL: <https://www.inter-nauka.com/issues/administration2025/12/11735>

Особистий внесок: обґрунтовано структуру фінансового механізму державного управління розвитком залізничного транспорту.

2. Мкртичьян О. М., Зоріна О. І. Фінансовий механізм державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту. *Інвестиції: практика та досвід*. 2026. № 1.

URL: <https://nauka.com.ua/index.php/investplan/article/view/8676/8815>

Особистий внесок: розроблено концептуальні підходи щодо формування фінансового механізму державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту.

3. Мкртичьян О. М. Програмно-цільовий підхід у фінансовому забезпеченні розвитку залізничного транспорту. *Публічно-управлінські та цифрові практики*. 2026. № 1. URL: <https://journals.uran.ua/pudp/article/view/>

4. Мкртичьян О. М. Державне управління фінансовими потоками у залізничній галузі. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2026. № 1. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/dy/article/view/8722/8861>

5. Мкртичьян О. М. Оцінювання результативності фінансових механізмів державного управління у залізничній галузі. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2026. № 1 (66). URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/17702202568458.pdf>

Інші видання:

6. Zorina O., Neskuba T., Mkrtichyan O., Volokhov V. Benchmarking of the transport market with hierarchical clustering of rail companies. *International Journal of Engineering and Technology*. 2018. Vol. 7, no. 4.3. P. 557–562.

URL: <https://www.sciencepubco.com/index.php/ijet/article/view/19956>

Особистий внесок: застосовано методи ієрархічної кластеризації для проведення бенчмаркінгу транспортного ринку залізничних компаній.

7. Зоріна О. І., Мкртчян О. М. Шляхи підвищення ефективності діяльності малодіяльних ділянок залізниць України. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2017. № 13. С. 43–47.

URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/15078862728493.pdf>

Особистий внесок: обґрунтовано напрями підвищення ефективності функціонування малодіяльних ділянок залізниць України.

8. Kalabukhin Yu., Zorina O., Kameneva N., Mkrtichyan O. Scientific and practical approach to the distribution of operating costs for freight stations under uncertainty. *Bulletin of Transport Economics and Industry*. 2021. No. 75. P. 138–149. URL: <http://btie.kart.edu.ua/article/view/281660>

Особистий внесок: розроблено підхід щодо розподілу експлуатаційних витрат вантажних станцій в умовах невизначеності.

9. Shelekhan H., Mkrtichyan O., Afonina A. Research of the state of customs clearance of cargo at the Ukrainian border transfer points. *Information and Control Systems in Railway Transport*. 2023. No. 3. P. 67–72. URL: <http://jiks.kart.edu.ua/article/view/290138>

Особистий внесок: проаналізовано стан митного оформлення вантажів у прикордонних передавальних пунктах України.

10. Зоріна О. І., Мкртчян О. М., Білогуров Є. О. Досвід експлуатації залізничних ділянок з невеликим обсягом робіт. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 90. С. 129–136. URL: <http://btie.kart.edu.ua/article/view/337188>

Особистий внесок: досліджено особливості експлуатації залізничних ділянок

із невеликим обсягом робіт і визначено напрями підвищення ефективності їх функціонування.

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

11. Мкртичян О. М. Наукові уявлення про місце фінансового механізму в системі механізмів державного управління галузями. *Стійкий розвиток: наука, технології та суспільство: тези доп. наук.-практ. конф.* Київ, 2026. С. 63-66.

12. Mkrtychian O. Results-oriented budgeting in the system of public administration of railway transport development. *Advanced Technologies in Scientific Research: Collection of Scientific Papers with Proceedings of the 3rd International Scientific and Practical Conference. International Scientific Unity.* February 25-27, 2026, Rotterdam, Netherlands. 336-338 p. URL: <https://isu-conference.com/en/archive/advanced-technologies-in-scientific-research-25-02-26/>.

13. Mkrtychian O. Public-private partnership as a component of the financial mechanism of public administration of railway transport development. *Modern Challenges in Economic and Technological Innovation: Collection of Scientific Papers with Proceedings of the 2nd International Scientific and Practical Conference. International Scientific Unity.* Bologna, Italy. March 4-6, 2026. 225-227 p. URL: <https://isu-conference.com/en/archive/modern-challenges-in-economic-and-technological-innovation-04-03-26/>

14. Мкртичян О. М. Формування організаційної структури залізничного транспорту України в умовах реформування. *Розвиток наукової та інноваційної діяльності на транспорті: тези доп. 75-ї Міжнар. наук.-техн. конф.* Харків, 2013. С. 424.

15. Нескуба Т. В., Мкртичян О. М. Залізнична складова інтермодальних перевезень в Україні. Проблеми міжнародних транспортних коридорів та єдиної транспортної системи України: *тези доп. міжнар. наук.-практ. конф.* Харків, 2013. № 42. С. 48.

16. Мкртичьян О. М., Зорін А. В. Інтеграція України в світову транспортну систему. *Міжнародні транспортні коридори та корпоративна логістика: тези доп. міжнар. наук.-практ. конф.* Харків, 2015. № 50. С. 23–24.

17. Mkrtychyan O., Neskuba T. Ukrainian railway market in modern conditions. *Majesty of Marketing: Materials of the International Conference.* Dnipro, 2017. P. 122–124.

18. Нескуба Т. В., Мкртичьян О. М., Богуцький В. Р. Шляхи забезпечення конкурентоспроможності залізничного транспорту України в умовах глобалізації. *Міжнародна транспортна інфраструктура, індустриальні центри та корпоративна логістика: тези доп. міжнар. наук.-практ. конф.* Харків, 2018. № 62 (дод.). С. 108–110.

19. Зоріна О. І., Нескуба Т. В., Мкртичьян О. М. Бенчмаркінг залізничних компаній європейського транспортного ринку. *Маркетинг та логістика в системі менеджменту: тези доп. XII Міжнар. наук.-практ. конф.* Львів, 2018. С. 106–107.

20. Зоріна О. І., Калабухін Ю. Є., Каменева Н. М., Мкртичьян О. М. Дослідження критеріїв оцінки ефективності інфраструктури залізниць. *Міжнародна транспортна інфраструктура, індустриальні центри та корпоративна логістика: тези доп. міжнар. наук.-практ. конф.* Харків, 2019. № 66 (дод.). С. 25–27.

21. Зоріна О. І., Нескуба Т. В., Мкртичьян О. М. Роль залізничного транспорту у забезпеченні ефективності функціонування інтегративних логістичних систем. *Маркетинг і логістика в системі менеджменту: тези доп. XIII Міжнар. наук.-практ. конф.* Львів, 2020. С. 53–54.
URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2020/12/23/paragraphs/9069/marketing-ta-logistika-v-sistemi-menedzhmentulviv2020.pdf>

ЗМІСТ

Вступ	14
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ	22
1.1. Державне управління розвитком підприємств залізничного транспорту як об'єкт наукового дослідження	22
1.2. Фінансовий механізм як складова механізмів державного управління галузевим розвитком	28
1.3. Нормативно-правові, інституційні та науково-методичні передумови формування фінансового механізму розвитку підприємств залізничного транспорту	35
Висновки до розділу 1	42
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО МЕХАНІЗМУ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ	45
2.1. Сучасний стан державного фінансового регулювання розвитку підприємств залізничного транспорту	45
2.2. Оцінювання результативності та ефективності фінансових механізмів державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту	65
2.3. Зарубіжний досвід державного фінансового регулювання розвитку залізничного транспорту і можливості його використання	82
Висновки до розділу 2	100
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОГО МЕХАНІЗМУ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ	103

3.1. Концептуальні напрями вдосконалення фінансового механізму державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту	103
3.2. Інструменти бюджетного, інвестиційного та програмно-цільового забезпечення розвитку підприємств залізничного транспорту	125
3.3. Запровадження сучасних фінансово-економічних і цифрових механізмів у системі державного управління залізничним транспортом	137
Висновки до розділу 3	150
ВИСНОВКИ	153
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	156
ДОДАТКИ	174

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Залізничний транспорт є стратегічною складовою національної економіки України, що забезпечує стійкість виробничо-логістичних ланцюгів, мобільність населення, територіальну згуртованість і виконання соціально значущих і безпекових функцій держави. В умовах воєнних викликів, обмеженості фінансових ресурсів і необхідності післявоєнного відновлення особливої актуальності набуває проблема формування результативного фінансового забезпечення розвитку підприємств залізничного транспорту на засадах державного управління.

Практика функціонування залізничної галузі свідчить, що фінансове забезпечення її розвитку тривалий час здійснювана переважно на основі ситуативних управлінських рішень, спрямованих на покриття поточних дефіцитів, компенсацію збитків від соціально значущих перевезень або ліквідацію кризових наслідків. Такий підхід не забезпечує узгодженості фінансових рішень із стратегічними цілями державної транспортної політики, знижує ефективність використання бюджетних коштів і не створює належних передумов для системної модернізації інфраструктури та рухомого складу.

У науковому вимірі проблема полягає в недостатній розробленості цілісного фінансового механізму державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту, орієнтованого не лише на контроль витрат, а і досягнення вимірюваних результатів розвитку та суспільних ефектів. Більшість досліджень зосереджено на окремих фінансових інструментах або фінансових показниках діяльності підприємств, тоді як питання управління фінансовими потоками, оцінювання результативності фінансових механізмів і відповідальності суб'єктів державного управління за досягнення стратегічних цілей залишаються фрагментарно висвітленими.

У межах дисертаційного дослідження автором послідовно розвинуто підхід щодо розгляду фінансового забезпечення розвитку залізничної галузі як об'єкта державного управління, що ґрунтовано на системному управлінні фінансовими потоками, результативно-орієнтованому фінансуванні та узгодженні ресурсних рішень із цілями державної політики. Основні положення та проміжні результати дослідження апробовано в п'яти наукових статтях, у яких висвітлено теоретичні засади державного управління фінансовими потоками у залізничній галузі, підходи щодо оцінювання результативності фінансових механізмів державного управління, а також прикладні аспекти вдосконалення фінансового механізму розвитку підприємств залізничного транспорту.

Зазначене зумовлює актуальність теми дисертаційної роботи, її наукову та практичну значущість, а також доцільність подальшого розвитку теоретико-методологічних і прикладних засад державного управління фінансовим механізмом розвитку підприємств залізничного транспорту.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Дисертаційна робота виконана в науково-дослідному центрі Національного університету цивільного захисту України в межах науково-дослідної роботи «Розробка механізмів державного управління соціально-економічною сферою та її галузями в контексті забезпечення безпеки українського суспільства» (ДР № 0118U001007). Внесок здобувача полягає в обґрунтуванні підходів і визначенні напрямів удосконалення механізму державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційного дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад і розроблення науково-практичних рекомендацій щодо формування і удосконалення фінансового механізму державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено вирішення таких завдань:

- розкрити сутність фінансового механізму як складової механізмів державного управління галузевим розвитком;
- проаналізувати нормативно-правове та інституційне забезпечення фінансового регулювання підприємств залізничного транспорту;
- систематизувати зарубіжний досвід застосування фінансових механізмів державного управління розвитком залізничного транспорту;
- узагальнити наукові підходи щодо дослідження фінансового забезпечення розвитку залізничного транспорту і виявити наукові прогалини;
- оцінити сучасний стан державного фінансового регулювання розвитку підприємств залізничного транспорту;
- дослідити результативність фінансових механізмів державного управління в залізничній галузі;
- обґрунтувати напрями удосконалення фінансового механізму державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту.

Об'єкт дослідження – процеси державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту.

Предмет дослідження – фінансовий механізм державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту.

Методи дослідження. Для досягнення мети і вирішення завдань дисертації використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів. Методи аналізу і синтезу застосовано для визначення сутності та структури фінансового механізму державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту. За допомогою індукції та дедукції сформовано теоретичні узагальнення та обґрунтовано напрями його удосконалення. Метод узагальнення і систематизації використано для класифікації фінансових потоків і визначення місця фінансового механізму в системі механізмів державного управління. Структурно-функціональний метод дав змогу розкрити взаємозв'язки між фінансовими інструментами і стратегічними цілями державної транспортної політики. Метод порівняльного аналізу застосовано для дослідження зарубіжного досвіду

фінансового регулювання залізничної галузі. Методи логічного узагальнення та експертного оцінювання використано для розроблення практичних рекомендацій. Застосування зазначених методів забезпечило наукову обґрунтованість і достовірність отриманих результатів.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у вирішенні наукового завдання з розвитку теоретичних засад і обґрунтування науково-прикладних рекомендацій з удосконалення фінансового механізму державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту.

Найбільш вагомими науковими результатами дисертаційного дослідження є такі:

у перше:

- обґрунтовано фінансовий механізм державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту як цілісну систему, що поєднує бюджетні, інвестиційні та програмно-цільові інструменти впливу держави на процеси відтворення, модернізації та забезпечення суспільно значущих функцій залізничного транспорту, на відміну від існуючих підходів, у яких фінансові інструменти розглянуто фрагментарно або на рівні окремих суб'єктів господарювання;

удосконалено:

- підходи щодо структуризації фінансового механізму державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту через виокремлення його основних елементів, а саме джерел формування фінансових ресурсів, методів їх розподілу, інструментів фінансового впливу та процедур оцінювання результативності, що дає змогу забезпечити цільове спрямування фінансування відповідно до пріоритетів розвитку галузі;

- механізми поєднання фінансових рішень із програмними цілями розвитку залізничного транспорту, що забезпечує узгодженість бюджетного фінансування з довгостроковими завданнями модернізації інфраструктури та підвищення якості транспортних послуг;

- державно-управлінське трактування фінансового механізму розвитку

підприємств залізничного транспорту, відповідно до якого фінансові ресурси розглянуто не як елемент внутрішньої фінансової діяльності підприємств, а як інструмент реалізації стратегічних цілей державної транспортної політики та засіб узгодження інтересів держави, регіонів і підприємств галузі;

набули подальшого розвитку:

- наукові підходи щодо визначення ролі держави у фінансовому забезпеченні розвитку підприємств залізничного транспорту, що полягають у переході від ситуативного фінансування до системного управління фінансовими потоками на основі чітко визначених пріоритетів, критеріїв і відповідальності за результати;

- класифікація фінансових потоків у залізничній галузі за операційними, інвестиційними та компенсаційними складовими з урахуванням поєднання економічних і соціально значущих функцій транспорту і ролі держави у формуванні та перерозподілі фінансових ресурсів;

- напрями оцінювання результативності фінансових механізмів державного управління в залізничній галузі через розширення системи показників за фінансовими, інвестиційними, виробничо-технічними, якісними, безпековими та соціально-економічними напрямами, а також уточнення управлінської відповідальності суб'єктів державного управління за досягнення цільових результатів.

Практичне значення одержаних результатів.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості їх використання в діяльності органів державної влади, відповідальних за формування та реалізацію державної політики у сфері транспорту, а також у процесі розроблення та корегування програм розвитку залізничного транспорту.

Практичні рекомендації використані управлінням економіки та розвитку інфраструктури Жмеринської міської адміністрації для підвищення якості планування бюджетних програм, забезпечення узгодження

фінансування із стратегічними пріоритетами регіонального розвитку. Застосування зазначених науково-прикладних положень Департаментом економіки і міжнародних відносин Харківської обласної державної адміністрації сприяло підвищенню обґрунтованості управлінських рішень щодо розподілу бюджетних ресурсів, посиленню зв'язку між стратегічними документами розвитку та їхнім фінансовим забезпеченням, а також удосконаленню механізмів внутрішнього фінансового контролю та вдосконаленню моніторингу реалізації інфраструктурних проєктів.

Особистий внесок здобувача.

Дисертаційна робота є самостійною науковою працею, у якій викладено результати, отримані автором особисто. Здобувачем самостійно обґрунтовано теоретико-методичні засади формування фінансового механізму державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту, визначено його місце в системі механізмів державного управління галузевим розвитком, систематизовано фінансові потоки залізничної галузі, запропоновано підходи щодо оцінювання результативності фінансових механізмів і обґрунтовано напрями їх удосконалення. У наукових працях, опублікованих у співавторстві, особистий внесок здобувача полягає у формуванні теоретичних положень, аналітичному узагальненні результатів дослідження та розробленні практичних рекомендацій щодо удосконалення фінансового механізму державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дисертаційного дослідження апробовано через доповіді і обговорення на міжнародних і науково-практичних конференціях із проблем розвитку транспортної галузі, економіки транспорту, логістики та державного управління. Зокрема, результати дослідження подано на 75-й Міжнародній науково-технічній конференції «Розвиток наукової та інноваційної діяльності на транспорті» (2013 р.), міжнародних науково-практичних конференціях «Проблеми міжнародних транспортних коридорів та єдиної транспортної

системи України» (2013 р.), «Міжнародні транспортні коридори та корпоративна логістика» (2015 р.), міжнародній конференції «Majesty of Marketing» (м. Дніпро, 2017 р.), науково-практичних міжнародних конференціях «Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика» (2018, 2019 рр.), а також міжнародних науково-практичних конференціях «Маркетинг та логістика в системі менеджменту» (2018, 2020 рр.). Окремі результати дослідження використано в науково-дослідній і навчальній роботі. Основні наукові положення, висновки та рекомендації дисертації опубліковано у фахових наукових виданнях і матеріалах конференцій, що підтверджує їх наукову апробацію.

Публікації. Основні положення дисертаційної роботи опубліковано у 21 науковій праці, у тому числі: п'ять статей у фахових наукових виданнях України з державного управління (дві з них у співавторстві), п'ять статей в інших виданнях, одна стаття в періодичному науковому виданні іншої держави, а також у матеріалах міжнародних і науково-практичних конференцій, де результати дослідження апробовано у формі тез доповідей.

Обсяг та структура роботи. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Повний обсяг роботи – 180 сторінок. Дисертація містить 33 таблиці на 33 сторінках, вісім рисунків на восьми сторінках. Список використаних джерел містить 200 найменування на 18 сторінках.

Впровадження результатів дослідження. Результати дисертаційного дослідження можуть бути впроваджені у практику державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту у формі методичних рекомендацій щодо формування та застосування фінансового механізму державного управління.

Зокрема, впровадження результатів дослідження доцільне для таких напрямів:

– використання запропонованого підходу щодо структуризації фінансового механізму державного управління розвитком підприємств

залізничного транспорту під час розроблення стратегічних і програмних документів у сфері транспорту;

- застосування удосконалених підходів щодо оцінювання результативності фінансових механізмів у процесі моніторингу реалізації державних програм розвитку залізничного транспорту;

- урахування отриманих результатів для підготовки управлінських рішень про розподіл фінансових ресурсів між напрямками розвитку залізничної інфраструктури та підприємствами галузі;

- використання положень дисертації як аналітичного підґрунтя для обґрунтування змін до нормативно-правових актів у частині фінансового забезпечення розвитку залізничного транспорту.

Впровадження результатів дослідження сприятиме підвищенню узгодженості державної фінансової політики в залізничній галузі, забезпеченню прозорості фінансових рішень і зростанню результативності державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту.

Концептуальна відмінність запропонованого підходу полягає в переході від фінансування діяльності до фінансування результатів. У межах роботи фінансовий механізм розглянуто як систему управління потоками ресурсів, пов'язаних із досягненням визначених цільових показників розвитку залізничної галузі.

Отже, ефективність фінансового регулювання оцінено не обсягами фінансування, а досягнутими результатами: модернізацією інфраструктури, підвищенням якості перевезень і соціально-економічними ефектами.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

1.1. Державне управління розвитком підприємств залізничного транспорту як об'єкт наукового дослідження

Залізничний транспорт є базовою складовою транспортного комплексу держави, що забезпечує економічну зв'язаність територій, стабільність виробничо-логістичних ланцюгів, мобільність населення та виконання завдань загальнодержавного значення [8, 9, 11]. Його функціонування має стратегічне значення для економічної безпеки, територіальної інтеграції та формування єдиного транспортного простору держави.

Специфіка залізничного транспорту полягає в поєднанні трьох взаємопов'язаних функцій:

- виробничої — забезпечення вантажних і пасажирських перевезень;
- соціальної — гарантування транспортної доступності та мобільності населення;
- суспільно значущої — підтримання територіальної зв'язаності, оборонної спроможності та економічної стабільності.

Це означає, що залізничний транспорт не можна розглядати виключно як сферу господарської діяльності окремих суб'єктів, він є об'єктом системного державного управлінського впливу. Саме ця обставина визначає необхідність його дослідження в межах спеціальності 25.00.02 «Механізми державного управління» [1].

У теорії державного управління об'єктом вважають сферу суспільних процесів, на яку спрямовано організований управлінський вплив держави.

Водночас у галузевому вимірі виникає дискусія: чи є об'єктом підприємство як господарська одиниця, чи процес його розвитку?

Сучасна наукова позиція полягає в тому, що об'єктом державного управління є процес змін і трансформації системи, а не її статичний стан. Відповідно, у межах цього дослідження об'єкт - це державне управління розвитком підприємств залізничного транспорту, тобто організований і цілеспрямований вплив держави на процеси їх модернізації, оновлення, фінансової стабілізації та інституційної трансформації.

Такий підхід відповідає концепції результативно-орієнтованого управління, де важливим є досягнення стратегічних цілей державної політики, а не лише контроль поточної діяльності [1, 2].

Розвиток підприємств залізничного транспорту доцільно трактувати як системний процес структурних, технологічних, фінансових і організаційних змін, що забезпечено через механізми державного управління з метою досягнення стратегічних цілей транспортної політики.

Управлінський зміст розвитку проявляється в модернізації інфраструктури, оновленні рухомого складу, підвищенні рівня безпеки, забезпеченні доступності послуг, підвищенні фінансової стійкості, а також інтеграції до міжнародних транспортних систем.

Слід зазначити, що державне управління спрямоване не лише на підтримання поточного функціонування галузі, а і забезпечення довгострокових змін, що відповідають стратегічним цілям держави.

У структурі об'єкта управління можна виділити три взаємопов'язані рівні (рис. 1.1):

Стратегічний рівень — формування державної транспортної політики, визначення цілей, програм і підходів щодо фінансування.

Галузевий рівень — координація суб'єктів галузі, розподіл ресурсів, реалізація програм і контроль їх виконання.

Операційний рівень — практична реалізація рішень у вигляді проєктів модернізації, відновлення інфраструктури та організації перевезень [1, 10,

11].



Рис. 1.1. Рівні державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту

Джерело: розроблено автором.

Як видно з рис. 1.1, фінансові ресурси забезпечують горизонтальну та вертикальну узгодженість рішень, перетворюючи стратегічні пріоритети на конкретні проекти і заходи. Відсутність такої узгодженості призводить до розриву між програмними документами та фактичним ресурсним забезпеченням.

Інституційна складова відіграє головну роль у забезпеченні розвитку підприємств галузі. Від узгодженості повноважень органів влади, стабільності нормативного середовища та чіткості процедур фінансування залежить ефективність управлінських рішень.

Фрагментарність управлінських дій, неузгодженість бюджетних програм, відсутність довгострокових фінансових зобов'язань призводять до розриву між стратегічними цілями та практичною реалізацією. Саме тому інституційне забезпечення має формувати єдину управлінську логіку, у межах

якої фінансові рішення є інструментом реалізації стратегічних пріоритетів [1, 10, 11].

Сучасні концепції публічного управління підкреслюють, що ефективність державного управління вимірювана створенням суспільної цінності. Для залізничного транспорту така цінність проявляється в територіальній інтеграції, соціальній доступності, економічному розвитку регіонів, зниженні екологічного навантаження, підвищенні безпеки перевезень.

Отже, розвиток підприємств галузі є публічно-управлінською категорією, а не лише економічним процесом.

Для узагальнення сучасних підходів до визначення об'єкта державного управління доцільно зіставити їх ключові характеристики та управлінські акценти (табл. 1.1). Це дає змогу чіткіше обґрунтувати специфіку розвитку підприємств залізничного транспорту як об'єкта публічно-управлінського впливу.

Таблиця 1.1

Еволюція підходів щодо визначення об'єкта державного управління в галузевому вимірі

Підхід	Характеристика об'єкта	Управлінський акцент
Адміністративна модель	Поточна діяльність	Контроль
New Public Management	Ефективність	Результативність
Public Value Management	Суспільна цінність	Стратегічні ефекти

Джерело: узагальнено автором.

Як випливає з табл. 1.1, сучасні підходи зміщують акцент із контролю процесу на досягнення стратегічних ефектів. Для залізничної галузі це означає, що розвиток підприємств оцінюють не лише за фінансовими показниками, а і впливом на регіональний розвиток, безпеку та доступність перевезень.

Особливості залізничного транспорту — висока капіталомісткість,

тривалий інвестиційний цикл, мережевий характер інфраструктури та наявність соціально необхідних перевезень — обумовлюють важливу роль фінансового забезпечення.

Без належного фінансування стратегічні документи залишаються декларативними, а модернізація процесів уповільненою. Саме тому фінансовий механізм є центральною складовою системи механізмів державного управління, забезпечуючи ресурсну основу реалізації стратегічних рішень.



Рис. 1.2. Складові об'єкта державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту

Джерело: розроблено автором.

Як показано на рис. 1.2, фінансова складова є інтегруючим елементом системи, оскільки саме через неї забезпечена реалізація стратегічних рішень та інституційна стабільність галузі.

Необхідність державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту зумовлена суспільною значущістю перевезень, високою капіталомісткістю інфраструктури, тривалим циклом відтворення основних фондів, мережевим характером системи, наявністю фінансово неприбуткових, але соціально необхідних об'єктів, обмеженістю ресурсів і потребою у їхньому пріоритетному спрямуванні, необхідністю оцінювання результативності та відповідальності за досягнуті ефекти.

Для систематизації ключових факторів, що визначають необхідність державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту, корисно узагальнити їх управлінські наслідки та відповідні механізми впливу (табл. 1.2). Це дозволить продемонструвати зв'язок між специфікою галузі, управлінськими викликами та інструментами їх вирішення.

Таблиця 1.2

Фактори публічного характеру розвитку та управлінські наслідки

Фактор	Управлінська проблема	Необхідний механізм
Суспільна значущість	Необхідність компенсацій	Бюджетний механізм
Капіталомісткість	Потреба довгострокового фінансування	Інвестиційний механізм
Мережевий характер	Неможливість локальних рішень	Координаційний механізм
Обмеженість ресурсів	Пріоритетність розподілу	Програмно-цільовий підхід

Джерело: розроблено автором.

Як бачимо з таблиці 1.2, кожен фактор породжує специфічну управлінську проблему та потребує відповідного механізму впливу. Центральним серед них є фінансовий механізм, оскільки саме він формує ресурсну основу реалізації стратегічних рішень держави.

Отже, для державного управління розвитком підприємств залізничного

транспорту як об'єкт наукового дослідження характерні комплексність, багаторівневність, інституційна детермінованість і фінансова залежність. Його дослідження потребує поєднання теоретичних положень державного управління з галузевою специфікою транспортної системи.

Саме в цьому контексті подальший аналіз фінансового механізму як складової механізмів державного управління є логічним і методологічно обґрунтованим продовженням дослідження.

1.2. Фінансовий механізм як складова механізмів державного управління галузевим розвитком

Формування фінансового механізму державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту потребує чіткого методологічного позиціонування в системі механізмів державного управління. Відповідно до формули спеціальності 25.00.02 «Механізми державного управління», предметом дослідження є закономірності, принципи, форми, методи та інструменти державного впливу на суспільні процеси з метою досягнення визначених цілей державної політики. Отже, фінансовий механізм потрібно розглядати не як сукупність окремих фінансових інструментів, а як складову цілісної системи державного управління галузевим розвитком.

У науковій літературі поняття «механізм державного управління» трактують як упорядковану систему взаємопов'язаних інструментів [53, 54], процедур, ресурсів і організаційних рішень, за допомогою яких держава забезпечує досягнення стратегічних цілей. Методологічно механізм має такі характеристики як цільова спрямованість, структурна визначеність, функціональна узгодженість, ресурсне забезпечення та процедурна регламентованість.

У межах галузевого управління механізми класифікують за різними

ознаками: характером впливу (нормативні, економічні, організаційні), функціональним призначенням (регулюючі, стимулюючі, координаційні), рівнем реалізації (стратегічні, тактичні, операційні).

Класифікацію механізмів державного управління галузевим розвитком доцільно узагальнити в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Класифікація механізмів державного управління галузевим розвитком

Ознака класифікації	Види механізму	Зміст впливу
Характер впливу	Правові, організаційні, фінансові	Встановлення правил, координація, ресурсне забезпечення
Функціональне призначення	Регулюючі, стимулюючі, контролюючі	Забезпечення реалізації політики
Рівень реалізації	Стратегічні, галузеві, операційні	Формування та реалізація програм

Джерело: розроблено автором на основі теорії державного управління.

Отже, фінансовий механізм належить до ресурсних або економічних механізмів, проте за своїм змістом він виконує регулюючу, стимулюючу та координаційну функції одночасно.

Методологічно фінансовий механізм може бути розглянутий у трьох площинах [31]:

1. Структурний підхід. Розглядає фінансовий механізм як систему елементів, а саме джерела формування ресурсів, методи їх розподілу, інструменти впливу та процедури контролю та оцінювання.

2. Функціональний підхід. Акцентує увагу на функціях фінансового механізму: забезпечення ресурсної бази, перерозподіл фінансових потоків, - стимулювання галузевих змін і контроль досягнення результатів.

3. Цільовий підхід. Визначає фінансовий механізм як інструмент реалізації стратегічних пріоритетів державної політики [1, 10, 11].

Взаємозв'язок цих підходів відображено на рис. 1.3, де показано місце фінансового механізму в системі механізмів державного управління.



Рис. 1.3. Методологічна структура фінансового механізму в системі механізмів державного управління

Джерело: розроблено автором.

У галузевому управлінні фінансовий механізм забезпечує трансформацію стратегічних цілей у фінансово забезпечені рішення. Його особливість полягає в поєднанні бюджетного фінансування, інвестиційних ресурсів, кредитних інструментів, механізмів державно-приватного партнерства та програмно-цільового планування.

Структурні елементи фінансового механізму деталізовано в табл. 1.4.

Фінансовий механізм функціонує як замкнений цикл управлінського впливу, а саме визначення стратегічних цілей, формування фінансових ресурсів, розподіл ресурсів відповідно до пріоритетів, реалізація програм і проєктів, оцінювання результатів, корегування фінансових рішень.

Таблиця 1.4

Структурні елементи фінансового механізму державного управління

Елемент	Характеристика	Управлінське значення
Джерела ресурсів	Державний бюджет, інвестиції, кредити	Формування фінансової бази
Методи розподілу	Програмно-цільове планування, субвенції	Пріоритетність спрямування
Інструменти впливу	Дотації, гарантії, інвестиційні програми	Реалізація стратегічних цілей
Оцінювання	Моніторинг, показники результативності	Контроль ефективності

Джерело: розроблено автором.

Фінансовий механізм державного управління галузевим розвитком має базуватися на таких принципах, як стратегічна узгодженість, довгостроковість фінансових зобов'язань, прозорість процедур розподілу, результативність, відповідальність органів влади, адаптивність до змін зовнішнього середовища.

Систематизацію принципів доцільно подати в табл. 1.5.

Як видно з табл. 1.5, комплексне застосування системного, інституційного, функціонального та програмно-цільового підходів допомагає сформувати цілісну модель фінансового механізму державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту.

Методологічний аналіз дає змогу зробити висновок, що фінансовий механізм у системі механізмів державного управління галузевим розвитком є складною багаторівневою конструкцією, яка поєднує структурні, функціональні та цільові елементи. Його ефективність визначена не лише обсягом фінансових ресурсів, але і системністю їх розподілу, узгодженістю з правовими та організаційними механізмами та орієнтацією на досягнення стратегічних результатів.

Таблиця 1.5

Методологічні підходи щодо формування фінансового механізму державного управління

Номер	Методологічний підхід	Сутність підходу	Застосування в дисертації	Очікуваний результат
1	2	3	4	5
1	Системний підхід	Розгляд фінансового механізму як цілісної системи взаємопов'язаних елементів	Аналіз структури фінансового механізму, визначення його складових і взаємозв'язків	Формування цілісної моделі фінансового механізму
2	Інституційний підхід	Дослідження ролі інститутів державної влади і нормативного середовища	Оцінювання повноважень органів влади, аналіз нормативно-правового забезпечення	Виявлення інституційних обмежень і дисбалансів
3	Функціональний підхід	Аналіз функцій фінансового механізму в системі державного управління	Визначення ролі бюджетних, інвестиційних і програмно-цільових інструментів	Обґрунтування функціональної структури механізму
4	Програмно-цільовий підхід	Орієнтація фінансування на досягнення визначених цілей	Оцінювання відповідності фінансових рішень стратегічним документам	Посилення результативності державного управління
5	Порівняльний аналіз	Зіставлення національної та зарубіжної практики	Аналіз досвіду державного фінансування залізничного транспорту у країнах ЄС	Формування адаптованих рекомендацій
6	Структурно-логічний аналіз	Побудова внутрішньої логіки фінансового механізму	Визначення послідовності формування, розподілу та використання ресурсів	Забезпечення узгодженості управлінських рішень
7	Метод узагальнення	Систематизація наукових підходів	Формування авторського визначення фінансового механізму	Розвиток теоретичних положень

Джерело: узагальнено автором на основі [10, 11].

Саме така методологічна рамка створює підґрунтя для подальшого аналізу фінансового механізму державного управління розвитком

підприємств залізничного транспорту з урахуванням галузевої специфіки.

Узагальнення наукових підходів дає змогу зробити висновок, що більшість досліджень трактує фінансовий механізм як сукупність інструментів фінансового впливу або систему формування і використання фінансових ресурсів. Такий підхід є обмеженим, оскільки не враховує управлінський характер фінансових рішень у галузях із суспільно значущими функціями.

У межах цього дослідження фінансовий механізм державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту запропоновано визначати як систему організації, спрямування та контролю фінансових потоків, за допомогою якої держава забезпечує досягнення стратегічних цілей розвитку галузі через поєднання бюджетних, тарифних, інвестиційних і програмно-цільових інструментів.

Отже, фінансовий механізм - не сукупність джерел коштів, а інструмент реалізації державної політики розвитку.

Фінансові потоки в залізничній галузі мають змішаний економіко-суспільний характер, що обумовлює необхідність їх структуризації за функціональним призначенням.

У роботі запропоновано поділити фінансові потоки:

- 1) на операційні — сформовані внаслідок господарської діяльності підприємств та пов'язані з наданням перевізних послуг;
- 2) інвестиційні — спрямовані на модернізацію інфраструктури, оновлення рухомого складу та розвиток технологій;
- 3) компенсаційні — пов'язані з виконанням соціально значущих перевезень і покриттям суспільних зобов'язань держави;
- 4) програмно-цільові — сформовані в межах державних програм розвитку галузі.

Із метою систематизації фінансових потоків залізничної галузі та відображення ролі держави в їх формуванні та використанні доцільно узагальнити їх за джерелами формування, напрямками використання та

управлінськими функціями. Узагальнену характеристику основних видів фінансових потоків у залізничній галузі наведено в табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Структура фінансових потоків у залізничній галузі

Вид фінансового потоку	Основні джерела формування	Напрями використання	Роль держави
Операційні	Доходи від вантажних і пасажирських перевезень; інші надходження	Поточні витрати, утримання інфраструктури, заробітна плата	Регулювання тарифів, компенсація соціально значущих перевезень
Інвестиційні	Державний бюджет; кошти державних програм; кредити міжнародних фінансових інституцій; власні інвестиційні ресурси	Модернізація інфраструктури, оновлення рухомого складу, цифровізація	Визначення пріоритетів, співфінансування, державні гарантії
Компенсаційні	Бюджетні трансферти; субвенції	Відшкодування збитків від соціальних перевезень	Пряме фінансування та контроль цільового використання
Програмно-цільові	Державні програми, спеціальні фонди відновлення, донорська допомога	Стратегічні проєкти розвитку, відновлення та модернізації	Результативно-орієнтований розподіл і контроль

Джерело: розроблено автором.

Як видно з табл. 1.6, фінансові потоки в залізничній галузі мають різне функціональне призначення, джерела формування та управлінську роль держави. Операційні потоки забезпечують поточне функціонування підприємств галузі, інвестиційні — модернізацію та відтворення основних засобів, компенсаційні — виконання соціально значущих функцій транспорту, а програмно-цільові — реалізацію стратегічних проєктів розвитку. Така структуризація створює методичну основу для подальшого оцінювання результативності фінансового механізму державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту.

1.3. Нормативно-правові, інституційні та науково-методичні передумови формування фінансового механізму розвитку підприємств залізничного транспорту

Ефективність фінансового механізму державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту значною мірою визначена станом нормативно-правового та інституційного забезпечення. Саме ці складові формують правові межі, організаційні умови та процедурні правила, у межах яких відбувається формування, розподіл і використання фінансових ресурсів у галузі. За відсутності узгодженої нормативної бази та чітко визначених інституційних повноважень фінансові рішення держави набувають фрагментарного характеру, що знижує результативність управлінського впливу на стан інфраструктури, модернізацію основних засобів і забезпечення суспільно значущих функцій залізничного транспорту.

Нормативно-правове забезпечення фінансового регулювання в залізничній сфері охоплює систему законодавчих і підзаконних актів, які визначають засади державної транспортної політики, порядок фінансування галузі, повноваження органів влади, а також вимоги щодо використання бюджетних та інших публічних ресурсів. Інституційне забезпечення, у свою чергу, характеризує сукупність органів державної влади і уповноважених суб'єктів, які беруть участь у формуванні та реалізації фінансових рішень про функціонування та оновлення підприємств залізничного транспорту [13-16].

Нормативно-правове регулювання фінансового забезпечення розвитку підприємств залізничного транспорту ґрунтовано на положеннях законодавства, що визначає принципи державної політики у сфері транспорту, бюджетних відносин та управління державною власністю [13-16]. У межах цих норм встановлено загальні підходи щодо фінансування інфраструктурних проєктів, утримання та модернізації об'єктів залізничного

транспорту, компенсації перевезень, що мають соціальний характер, а також реалізації державних програм галузевого спрямування.

Із метою систематизації нормативної бази доцільно виокремити рівні правового регулювання фінансового механізму (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Систематизація нормативно-правових актів, що регулюють фінансове забезпечення розвитку підприємств залізничного транспорту

Рівень регулювання	Основні акти	Предмет регулювання	Значення для фінансового механізму
Конституційний	Конституція України	Засади державної економічної та бюджетної політики	Визначає публічний характер управління
Бюджетний	Бюджетний кодекс України	Формування та виконання бюджету	Регламентує джерела та порядок фінансування
Галузевий	Закон України «Про залізничний транспорт»	Організація функціонування галузі	Визначає об'єкти фінансового впливу
Інвестиційний	Закон України «Про державно-приватне партнерство»	Залучення приватного капіталу	Розширює фінансові інструменти

Джерело: узагальнено автором на основі [13-16].

Як бачимо з табл. 1.7, нормативно-правове забезпечення фінансового механізму має багаторівневий характер. Водночас характерною його особливістю є фрагментарність і недостатня системність. Окремі нормативні акти регулюють питання фінансування певних напрямів діяльності або типів об'єктів, не формуючи цілісної моделі фінансового регулювання галузі. У результаті фінансові рішення часто ухвалюють у відриві від довгострокових стратегічних цілей, що ускладнює узгодження бюджетного фінансування з потребами відтворення інфраструктури та модернізації рухомого складу.

Суттєвою проблемою нормативного забезпечення є також відсутність чітких визначень окремих об'єктів фінансового регулювання, зокрема інфраструктурних елементів, що не забезпечують фінансову самокупність,

але мають важливе соціальне і територіальне значення. Невизначеність критеріїв їх віднесення до пріоритетних напрямів державної підтримки унеможлиблює застосування прозорих і передбачуваних фінансових рішень, що негативно впливає на ефективність використання бюджетних ресурсів.

Інституційне забезпечення фінансового регулювання розвитку підприємств залізничного транспорту формує система органів державної влади, які виконують функції стратегічного планування, нормативного регулювання, фінансового забезпечення та контролю. До цієї системи належать органи, що визначають загальнодержавні пріоритети транспортної політики, галузеві органи управління, фінансові органи, а також контрольні інституції.

Важливою характеристикою інституційної структури є багаторівневість ухвалення рішень. Фінансові рішення про розвиток підприємств залізничного транспорту ухвалюють на стратегічному, галузевому та операційному рівнях. Така багаторівневість потребує чіткого розмежування повноважень та ефективних механізмів координації. За відсутності належної координації виникають ситуації, коли стратегічні завдання не підкріплені фінансовими ресурсами, або фінансування спрямовано на заходи, що не мають довгострокового впливу на технічний і економічний стан галузі.

Інституційна невизначеність також проявляється в розподілі відповідальності за ухвалення фінансових рішень і їхні наслідки. Недостатня конкретизація повноважень окремих органів влади у сфері фінансового регулювання ускладнює контроль за ефективністю використання ресурсів і знижує прозорість державного управління.

Нормативно-правове та інституційне забезпечення безпосередньо впливає на результативність фінансового механізму державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту. За умов чітко визначених правил і процедур фінансові ресурси можуть бути спрямовані на пріоритетні напрями модернізації, оновлення та підтримання інфраструктури, забезпечуючи досягнення стратегічних цілей державної транспортної

політики. Натомість нормативна невизначеність і інституційна фрагментарність призводять до розпорошення ресурсів, дублювання функцій і зниження ефекту від державних витрат [13-16].

Особливе значення має узгодження фінансових рішень із програмними документами розвитку залізничного транспорту. Відсутність прямого зв'язку між програмами та механізмами їхнього фінансового забезпечення призводить до декларативності стратегічних цілей і унеможливорює оцінювання результативності державної політики. Тому нормативно-інституційне забезпечення має створювати умови для повноцінної реалізації програмно-цільового підходу щодо фінансування [1, 10].

Удосконалення нормативно-правового та інституційного забезпечення фінансового регулювання підприємств залізничного транспорту передбачає формування цілісної системи правил, процедур і повноважень, спрямованих на підвищення результативності державного управління [14-16]. До важливих напрямів такого удосконалення належать:

- 1) систематизація нормативно-правових актів у сфері фінансування залізничного транспорту і усунення суперечностей між ними;
- 2) запровадження чітких критеріїв віднесення інфраструктурних об'єктів до таких, що потребують державної фінансової підтримки;
- 3) удосконалення інституційної координації між органами державної влади, відповідальними за стратегічне планування та фінансове забезпечення;
- 4) підвищення прозорості процедур ухвалення фінансових рішень і відповідальності за результати їх реалізації;
- 5) забезпечення безпосереднього зв'язку між фінансуванням і досягненням конкретних результатів галузевого функціонування.

Реалізація зазначених напрямів створює передумови для формування дієвого фінансового механізму державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту і підвищення узгодженості державної політики в цій сфері.

Отже, нормативно-правове та інституційне забезпечення є

визначальними факторами результативності фінансового регулювання розвитку підприємств залізничного транспорту. Їхній стан безпосередньо впливає на можливість реалізації стратегічних цілей держави, ефективність використання фінансових ресурсів і досягнення суспільно значущих результатів. Удосконалення нормативно-інституційних засад фінансового регулювання є необхідною умовою формування цілісного фінансового механізму державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту і логічно підводить до подальшого аналізу практики його функціонування.

Проблематика розвитку залізничного транспорту як стратегічної галузі національної економіки тривалий час перебуває у фокусі наукових досліджень вітчизняних і зарубіжних учених. Водночас аналіз наукових праць свідчить, що питання фінансового механізму розвитку підприємств залізничного транспорту розглянуто переважно фрагментарно, у межах суміжних економічних або галузевих підходів, без формування цілісної державно-управлінської концепції.

Значний внесок у дослідження інституційних та управлінських засад функціонування транспортного комплексу зробили С. А. Матійко [44], В. Л. Дикань [45], О. М. Криворучко [46], В. І. Пасічник [47] та інші науковці. У їхніх працях обґрунтована стратегічна роль залізничного транспорту - гарантування економічної безпеки держави, наголошено на необхідності державного регулювання розвитку галузі, удосконалення організаційних і управлінських механізмів. Разом із тим фінансові інструменти розвитку розглянуто переважно як допоміжні елементи, без виокремлення фінансового механізму як самостійного об'єкта державного управління.

У працях Н. І. Богомолової [48], О. М. Слободяник [49], В. І. Федорко [50], Л. О. Соколової [51], О. В. Дмитрієвої [52] досліджено фінансово-економічні аспекти діяльності підприємств залізничного транспорту, зокрема питання фінансової стратегії, ресурсного забезпечення, інвестиційної діяльності, ефективності використання активів [8, 12]. Науковці

запропонували окремі підходи щодо формування фінансових стратегій, оцінювання фінансового стану та ресурсного потенціалу підприємств галузі. Водночас зазначені дослідження зосереджені переважно на рівні суб'єктів господарювання і не охоплюють проблематику державного фінансового регулювання розвитку підприємств залізничного транспорту.

Окрему групу становлять наукові праці, присвячені механізмам державного управління розвитком транспортної інфраструктури. У цьому контексті слід відзначити дослідження С. Я. Банчука [41, 42], у яких фінансові механізми розглянуто як складову системи державного управління інфраструктурним розвитком. Автором обґрунтовано роль бюджетних, інвестиційних і програмно-цільових інструментів у реалізації державної політики, акцентовано увагу на необхідності поєднання фінансових і інституційних важелів управління. Разом із тим у зазначених роботах фінансовий механізм розвитку підприємств залізничного транспорту не виокремлено як самостійний предмет дослідження, а розглянуто в ширшому контексті інфраструктурної політики.

У зарубіжних дослідженнях, зокрема матеріалах Світового банку, Європейської комісії, Європейського банку реконструкції та розвитку, увагу приділено фінансуванню розвитку транспортної інфраструктури, механізмам державно-приватного партнерства, бюджетній підтримці стратегічних галузей, інструментам відновлення транспортних систем у кризових і післякризових умовах. Такі підходи формують важливе методологічне підґрунтя для вдосконалення фінансової політики держави, однак потребують адаптації до національних особливостей системи державного управління та інституційного середовища України.

Сучасні дослідження, присвячені функціонуванню залізничного транспорту в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення, зосереджені переважно на питаннях відновлення інфраструктури, залучення міжнародної фінансової допомоги, інвестиційної підтримки та забезпечення стійкості логістичних систем. Водночас проблема системного формування та

реалізації фінансового механізму державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту залишається недостатньо розробленою.

Отже, аналіз наукових досліджень дає підстави стверджувати, що, незважаючи на наявність значного масиву праць із проблем розвитку залізничного транспорту, фінансового забезпечення та державного регулювання, відсутня комплексна науково обґрунтована концепція фінансового механізму державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту. Це зумовлює актуальність подальших досліджень, спрямованих на формування цілісного підходу щодо удосконалення фінансових інструментів, важелів і процедур реалізації державної політики в залізничній галузі.

Концептуальною основою дослідження є результативно-орієнтований підхід щодо державного управління, за яким фінансування потрібно розглядати як інструмент досягнення цілей, а не як самостійну управлінську функцію.

У зв'язку із цим фінансовий механізм розвитку підприємств залізничного транспорту функціонує за логікою, наведеною на рис. 1.4.

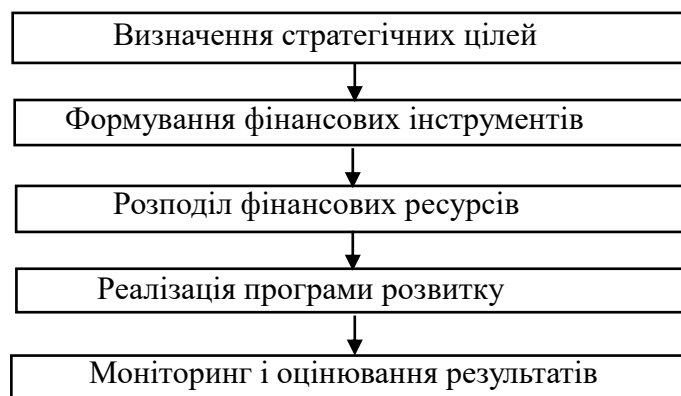


Рис. 1.4. Логіка функціонування фінансового механізму

Джерело: розроблено автором.

Саме така послідовність допомагає встановити причинно-наслідковий зв'язок між витрачанням державних коштів і досягнутими результатами розвитку галузі.

Висновки до розділу 1

1. Обґрунтовано, що розвиток підприємств залізничного транспорту доцільно розглядати як публічно-управлінський процес, а не лише як економічну категорію. Об'єктом дослідження визначено державне управління розвитком підприємств залізничного транспорту як організований і цілеспрямований вплив держави на структурні, технологічні, фінансові та інституційні зміни в галузі. Доведено, що публічний характер залізничного транспорту, його соціальна значущість і стратегічна роль у гарантуванні економічної безпеки зумовлюють необхідність системного державного управління.

2. Встановлено багаторівневу структуру об'єкта управління (стратегічний, галузевий, операційний рівні), що забезпечує трансформацію державних цілей у конкретні проєкти модернізації та відтворення інфраструктури [31, 42]. Показано, що фінансові ресурси виконують інтегруючу функцію між рівнями управління, забезпечуючи узгодженість стратегічних документів і практичних управлінських рішень (рис. 1.1, 1.2).

3. Систематизовано еволюцію підходів щодо визначення об'єкта державного управління в галузевому вимірі та доведено перехід від адміністративно-контрольної моделі до результативно-орієнтованого та ціннісно-орієнтованого підходів [53, 55]. Обґрунтовано, що для залізничної галузі оцінювання розвитку має бути ґрунтовано не лише на фінансових показниках, а і досягненні стратегічних соціально-економічних ефектів (табл. 1.2, 1.3).

4. Уточнено місце фінансового механізму в системі механізмів державного управління галузевим розвитком [31]. Доведено, що фінансовий механізм є не ізольованим економічним інструментом, а складовою цілісної управлінської системи, яка поєднує правові, організаційні та ресурсні елементи. Визначено його структурну, функціональну та цільову природу

(табл. 1.5, 1.6, рис. 1.3).

5. Обґрунтовано, що фінансовий механізм функціонує як замкнений управлінський цикл, який включає формування ресурсів, їх розподіл відповідно до стратегічних пріоритетів, реалізацію програм і проєктів, моніторинг результатів і корегування рішень [42, 60]. Зазначено, що результативність фінансового механізму визначена не лише обсягами фінансування, а системністю і узгодженістю його застосування (табл. 1.7).

6. Проаналізовано нормативно-правове забезпечення фінансового регулювання розвитку підприємств залізничного транспорту і встановлено його багаторівневий характер (конституційний, бюджетний, галузевий, інвестиційний рівні) [1, 2, 3, 38]. Водночас виявлено фрагментарність правового регулювання, відсутність чітких критеріїв віднесення об'єктів до пріоритетних для державної підтримки та недостатню узгодженість фінансових рішень зі стратегічними документами.

7. Доведено, що інституційне забезпечення фінансового регулювання характеризують багаторівневність і складність розподілу повноважень між суб'єктами державного управління. Недостатня координація між органами стратегічного планування, галузевого управління та фінансовими інституціями знижує результативність використання ресурсів і послаблює зв'язок між фінансуванням і досягненням галузевих цілей.

8. Аналіз наукових підходів показав, що існуючі дослідження розглядають або фінансування діяльності підприємств, або державну транспортну політику, або інвестиційне забезпечення галузі [42, 48]. Водночас відсутні роботи, у яких фінансові ресурси розглянуто як об'єкт управління результатами розвитку галузі.

9. Наукова прогалина полягає у відсутності моделі, що пов'язує обсяги фінансування з досягнутими результатами функціонування та розвитку залізничного транспорту, що і визначає необхідність формування результативно-орієнтованого фінансового механізму державного управління.

Отже, у розділі 1 сформовано теоретико-методичну основу

дослідження, визначено об'єкт і предмет, уточнено методологічні підходи, окреслено нормативно-інституційні передумови функціонування фінансового механізму та встановлено наукові прогалини. Це створює логічне підґрунтя для подальшого аналізу практики функціонування фінансового механізму державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту в розділі 2.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО МЕХАНІЗМУ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

2.1. Сучасний стан державного фінансового регулювання розвитку підприємств залізничного транспорту

Сучасний стан державного фінансового регулювання розвитку підприємств залізничного транспорту формується під впливом трьох визначальних факторів: підвищеної суспільної значущості залізничних перевезень, високої капіталомісткості інфраструктури і тривалого строку відтворення основних засобів [16, 17]. За цих умов розвиток підприємств залізничного транспорту не може бути забезпечений виключно за рахунок власних доходів, оскільки частина перевезень і частина інфраструктурних об'єктів виконують соціальну і територіально-зв'язувальну функції, що не завжди узгоджено з принципами самоокупності. Відтак держава використовує сукупність фінансових інструментів для підтримання функціонування та спрямування галузі на досягнення стратегічних результатів.

Фінансове забезпечення розвитку підприємств залізничного транспорту формується в межах багаторівневої системи державного управління, до якої входять Кабінет Міністрів України, центральні органи виконавчої влади, органи галузевого управління та підприємства галузі.

При цьому фінансові рішення ухвалюють різні суб'єкти, тоді як відповідальність за досягнення результатів розвитку не закріплена за жодним із них у повному обсязі [42, 56]. Така інституційна роз'єднаність призводить до ситуації, коли бюджетні витрати не мають чіткої прив'язки до досягнутих результатів функціонування галузі.

Отже, проблема фінансового забезпечення розвитку залізничного транспорту має не ресурсний, а управлінський характер.

Державне фінансове регулювання для розвитку залізничної галузі доцільно розглядати як складову публічного управління, що забезпечує перетворення стратегічних цілей державної транспортної політики на фінансово забезпечені управлінські рішення. На відміну від підходів, у яких фінансування трактують як технічний процес розподілу коштів, у межах державного управління визначальним є управлінський вимір: хто формує пріоритети, за якими процедурами вибирають напрями фінансування, як забезпечена узгодженість фінансових рішень із програмними документами та якими показниками оцінюють досягнуті ефекти. Саме через ці елементи державне фінансове регулювання формує рамкові умови та результативність галузевих змін, зокрема у сферах модернізації інфраструктури, оновлення рухомого складу, безпеки перевезень і забезпечення територіальної доступності транспортних послуг.

Публічний характер залізничного транспорту визначає специфіку фінансового регулювання. Встановлено, що «розвиток підприємств залізничного транспорту має публічний характер», оскільки залізничний транспорт виконує стратегічні, соціально значущі, територіально-зв'язувальні функції [31-33]. Відповідно, державні фінансові рішення в цій сфері не можуть бути обмежені логікою комерційної доцільності окремих суб'єктів: вони мають ураховувати суспільні пріоритети, інституційні зобов'язання держави та потребу забезпечення безперервності функціонування критичної інфраструктури. Саме тому державне фінансове регулювання посідає центральне місце серед інструментів впливу на стан і перспективи залізничної галузі, оскільки визначає ресурсну спроможність реалізації стратегічних рішень.

Місце державного фінансового регулювання в розвитку залізничної галузі проявляється у трьох взаємопов'язаних площинах: стратегічній, програмно-організаційній і процедурно-контрольній [42]. У стратегічній

площині фінансове регулювання забезпечує реалізацію державних пріоритетів у довгостроковому горизонті, задаючи межі та напрями ресурсного забезпечення модернізації, відтворення і технологічного оновлення. У цій площині важливою є не лише величина фінансування, а і його передбачуваність у часі, оскільки більшість інфраструктурних проєктів мають тривалий інвестиційний цикл, значну капіталомісткість і відкладений ефект. Відсутність довгострокової фінансової визначеності зумовлює накопичення відкладених потреб відтворення, посилює ризики технологічного старіння та підвищує сукупну вартість майбутніх рішень, що модернізують.

У програмно-організаційній площині державне фінансове регулювання виконує функцію «зв'язування» стратегічних орієнтирів із конкретними заходами через програмні документи, бюджетні програми, інвестиційні плани та механізми компенсації суспільно необхідних функцій [60]. У межах публічного управління саме програмний підхід задає ланцюг «мета – завдання – захід – ресурс – результат», що допомагає забезпечити логіку фінансування не за принципом ситуативного реагування, а за принципом досягнення запланованих ефектів. Якщо фінансові рішення не інтегровані у програмні контури, то галузева політика втрачає керованість - стратегічні цілі набувають декларативного характеру, а фінансування зосереджено на короткострокових потребах підтримання функціонування.

У процедурно-контрольній площині державне фінансове регулювання забезпечує визначеність правил, прозорість розподілу коштів і підзвітність за результати [53]. Ідеться про встановлення процедур пріоритизації, критеріїв відбору проєктів, вимог щодо обґрунтування витрат, параметрів контролю цільового використання ресурсів і оцінювання результативності. Щодо державно-управлінської логіки, то контроль має охоплювати не лише дотримання бюджетної дисципліни, а й оцінювання управлінських ефектів: чи досягнуто запланованих змін у стані інфраструктури, безпеці та якості послуг, чи зросла спроможність системи відповідати на структурні зміни

попиту, чи забезпечено територіальну доступність перевезень у межах суспільно значущих зобов'язань.

З огляду на зазначене, державне фінансове регулювання виконує сукупність функцій, які визначають його місце для розвитку залізничної галузі [42].

1. Стабілізаційна функція полягає в забезпеченні безперервності функціонування галузі та підтриманні належного рівня безпеки і надійності перевізного процесу [44]. Для залізничного транспорту стабілізаційний компонент фінансового регулювання є об'єктивно необхідним, оскільки інфраструктура і частина перевезень виконують суспільно значущі функції, що не завжди відповідають критеріям самоокупності. Без стабілізаційної функції фінансова напруга накопичується у критичних елементах системи (інфраструктура, енергетика, сигналізація, ремонтна база), що підвищує ризики збоїв, аварійності та деградації основних засобів.

2. Перетворювальна функція забезпечує формування фінансових передумов оновлення, а саме модернізації інфраструктури, оновлення рухомого складу, запровадження сучасних технологій управління, підвищення енергоефективності та екологічних параметрів функціонування. Перетворювальна функція відрізняється тим, що потребує багаторічного горизонту планування та узгодженого поєднання різних інструментів (бюджетних, інвестиційних, програмних), оскільки ефект від модернізації формується не як разова дія, а як накопичувальна зміна технічного й організаційного стану галузі.

3. Узгоджувальна функція полягає в забезпеченні координації фінансових потоків між державними інституціями, рівнями управління та напрямками витрат. У залізничній сфері рішення про фінансування ухвалюють у багаторівневому управлінському середовищі, де взаємодіють стратегічне планування, бюджетна політика, галузеве управління та контрольні інститути. За відсутності узгодження виникають дисбаланси: фінансування спрямовано на заходи, що не формують довгострокового ефекту; інвестиційні

проекти не мають гарантій ресурсної підтримки на весь цикл; компенсаційні механізми не відповідають реальним зобов'язанням; відповідальність за результати розпорошена. Узгоджувальна функція має забезпечувати єдину логіку фінансових рішень як інструменту досягнення державних цілей.

Для систематизації функцій державного фінансового регулювання та конкретизації їхнього управлінського змісту доцільно узагальнити їх у табл. 2.1.

Дані табл. 2.1 свідчать, що державне фінансове регулювання для залізничної галузі виконує не лише ресурсну, а передусім управлінську функцію, оскільки через відповідні інструменти забезпечена трансформація стратегічних цілей державної транспортної політики в конкретні фінансові рішення та очікувані галузеві результати.

Отже, місце державного фінансового регулювання в розвитку залізничної галузі визначено його здатністю одночасно підтримувати безперервність функціонування, забезпечувати фінансові передумови модернізації та координувати інституційні рішення в межах програмно орієнтованої політики. Із цієї позиції державне фінансове регулювання потрібно трактувати як управлінську систему, що задає рамки ресурсного забезпечення та результативності змін у галузі, а не як сукупність окремих фінансових заходів.

Таблиця 2.1

Функції державного фінансового регулювання в залізничній галузі

Функція державного фінансового регулювання	Управлінський зміст	Інструментальні прояви	Очікувані результати для галузі	Ризики за відсутності належної реалізації
Стабілізаційна	Забезпечення безперервності функціонування залізничного транспорту і підтримання належного рівня безпеки і надійності перевізного процесу	Бюджетне фінансування утримання інфраструктури; компенсація суспільно необхідних перевезень; покриття витрат на гарантування безпеки	Підтримання стабільної роботи інфраструктури; збереження територіальної доступності; зниження ризиків аварійності	Деградація інфраструктури; зростання аварійності; скорочення доступності перевезень; соціальна напруга
Перетворювальна	Формування фінансових передумов модернізації, оновлення рухомого складу і технологічного розвитку	Інвестиційні програми; державні гарантії; залучення міжнародного фінансування; співфінансування модернізаційних проєктів	Оновлення основних засобів; підвищення пропускної спроможності; зростання енергоефективності; підвищення якості послуг	Накопичення відкладених інвестиційних потреб; технологічне старіння; втрата конкурентоспроможності
Узгоджувальна	Координація фінансових потоків між рівнями управління, напрямками витрат і програмними цілями	Програмно-цільове планування; визначення пріоритетів фінансування; розмежування повноважень; механізми міжвідомчої координації	Узгодженість фінансових рішень із стратегічними цілями; підвищення результативності бюджетних витрат; прозорість розподілу ресурсів	Фрагментарність фінансування; дублювання витрат; узгодженість програм і ресурсів; розпорошення відповідальності

Власна розробка

Державне фінансове регулювання розвитку підприємств залізничного транспорту здійснюване через сукупність взаємопов'язаних інструментів, які формують структурну основу фінансового механізму державного управління. На відміну від традиційного опису окремих джерел або форм фінансування, у межах цього дослідження інструменти розглянуто як елементи цілісної системи, що забезпечує трансформацію стратегічних пріоритетів державної транспортної політики у фінансово забезпечені управлінські рішення.

У процесі дослідження наголошено, що фінансовий механізм доцільно трактувати як систему, що поєднує бюджетні, інвестиційні та програмно-цільові інструменти впливу держави на процеси модернізації, відтворення та забезпечення суспільно значущих функцій залізничного транспорту [31, 35]. Такий підхід дає змогу перейти від аналізу окремих джерел коштів до дослідження управлінської логіки їх формування, розподілу та оцінювання результативності.

Для систематизації інструментів державного фінансового регулювання доцільно групувати їх за місцем у структурі фінансового механізму:

1. Бюджетні інструменти - формування та перерозподіл публічних ресурсів.
2. Інвестиційні інструменти - залучення капіталу для відтворення і модернізації.
3. Програмні інструменти - організаційне оформлення цілей і заходів розвитку.
4. Тарифні та компенсаційні інструменти - регулювання дохідної бази і покриття суспільно необхідних витрат.

Кожна з цих груп виконує окрему функцію, проте їхня ефективність визначена рівнем узгодженості між собою.

Бюджетні інструменти охоплюють фінансування заходів загальнодержавного значення, підтримку інфраструктурних об'єктів, компенсацію суспільно необхідних перевезень, а також співфінансування окремих інвестиційних проєктів [2, 8, 9]. У державно-управлінському вимірі

бюджетне фінансування є не лише як ресурсною підтримкою, а інструментом реалізації державних пріоритетів.

У межах галузі бюджетні інструменти використовують:

- для утримання та модернізації інфраструктури, що має стратегічне значення;
- компенсації витрат, пов'язаних із виконанням соціально важливих перевезень;
- забезпечення територіальної доступності;
- фінансування окремих проєктів модернізації.

Проблемою сучасної практики є нестабільність бюджетного фінансування та його залежність від короткострокових бюджетних циклів [16, 17]. За відсутності багаторічних бюджетних зобов'язань складно забезпечити повний інвестиційний цикл модернізаційних проєктів, що знижує результативність державної участі в розвитку галузі.

Інвестиційні інструменти спрямовані на формування довгострокових фінансових ресурсів для відтворення основних засобів і технологічного оновлення [4, 20, 21]. Вони включають державну участь у капітальних вкладеннях, державні гарантії під залучення позикових ресурсів, співпрацю з міжнародними фінансовими організаціями, а також механізми державно-приватного партнерства.

Інвестиційні рішення мають бути підпорядковані чітко визначеним пріоритетам, оскільки високий рівень капіталомісткості залізничної інфраструктури і тривалий строк її відтворення зумовлюють потребу стратегічного планування. Відсутність узгодженості між інвестиційними рішеннями та програмними документами призводить до фрагментарного розвитку та нерівномірності модернізації.

Щодо наукової новизни, то слід зазначити, що інвестиційні інструменти потрібно розглядати як складову цілісного фінансового механізму, а не як автономні фінансові операції. Саме інтеграція інвестиційних інструментів у систему програмного планування забезпечує їхню управлінську

результативність.

Програмні інструменти відіграють системоутворюючу роль у державному фінансовому регулюванні. Вони забезпечують логічний зв'язок між стратегічними цілями розвитку, конкретними заходами, обсягами фінансування, а також показниками результативності.

Програмний підхід дає змогу уникнути ситуації, коли фінансування здійснюване без чіткої прив'язки до очікуваних результатів. У дослідженнях наголошено на необхідності поєднати фінансові рішення із програмними цілями розвитку залізничного транспорту, щоб забезпечити узгодженість бюджетного фінансування з довгостроковими завданнями модернізації інфраструктури та підвищення якості послуг [32, 33].

Водночас аналіз чинної практики свідчить про наявність проблем ресурсної невизначеності програм, нечіткість показників результативності та обмежену інтеграцію програмних документів із бюджетним процесом.

Тарифна політика є інструментом, що впливає на дохідну базу підприємств галузі та можливості самофінансування. Через тарифні рішення держава регулює баланс між економічною доцільністю та соціальною доступністю перевезень.

У разі невідповідності тарифної політики інвестиційним потребам галузі виникає структурний дефіцит фінансових ресурсів, що обмежує можливості модернізації. Компенсаційні механізми покликані усунути цей дисбаланс, однак їхня ефективність залежить від чіткості нормативних правил і повноти відшкодування витрат.

Для систематизації інструментів державного фінансового регулювання та конкретизації їхньої ролі у структурі фінансового механізму доцільно узагальнити їх у табл. 2.2.

Дані табл. 2.2 свідчать, що державне фінансове регулювання розвитку підприємств залізничного транспорту має багатокomпонентну структуру, у якій кожна група інструментів виконує окрему функцію, але результативності досягають лише за умов їхньої системної узгодженості. Відсутність

інтегрованого підходу призводить до фрагментарності рішень, що знижує ефект від державної участі у фінансуванні.

Таблиця 2.2

Інструменти державного фінансового регулювання розвитку підприємств залізничного транспорту

Група інструментів	Основне призначення	Управлінська функція	Потенційні ризики
Бюджетні	Підтримка стратегічних і соціально значущих напрямів	Стабілізаційна	Нестабільність фінансування
Інвестиційні	Забезпечення модернізації та відтворення	Перетворювальна	Нерівномірність розвитку
Програмні	Узгодження цілей і ресурсів	Узгоджувальна	Формальність програм
Тарифні та компенсаційні	Формування дохідної бази та покриття соціальних витрат	Балансуюча	Хронічний дефіцит ресурсів

Джерело: розроблено автором.

Фінансове забезпечення розвитку підприємств залізничного транспорту формується через поєднання кількох джерел, що мають різну економічну природу, різний горизонт планування та різні механізми регулювання [48, 49]. У межах державного управління важливим є не лише перелік джерел, а і їхня структурна конфігурація, стабільність і відповідність стратегічним потребам галузі. Саме співвідношення між джерелами, їхня передбачуваність і можливість довгострокового планування визначають спроможність фінансового механізму забезпечувати модернізацію та відтворення інфраструктури.

У дослідженнях також зазначено, що фінансовий механізм державного управління не можна розглядати як сукупність автономних фінансових потоків [31, 35]. Його потрібно трактувати як цілісну систему, у якій джерела фінансування взаємопов'язані з методами розподілу, інструментами впливу та процедурами оцінювання результативності. Відтак проблема достатності

ресурсів набуває не лише економічного, а й управлінського змісту.

У сучасних умовах фінансове забезпечення розвитку підприємств залізничного транспорту формується за рахунок:

1. Власних доходів підприємств галузі, що генеровані перевезеннями вантажів і пасажирів, а також супутніми послугами.

2. Бюджетних ресурсів, спрямованих на фінансування інфраструктури загальнодержавного значення та компенсацію суспільно необхідних перевезень.

3. Інвестиційних ресурсів, залучених через державні гарантії, кредити міжнародних фінансових організацій та інші форми довгострокового фінансування.

4. Коштів місцевих бюджетів, що використовують для підтримки окремих об'єктів і напрямів, важливих для територіальної доступності.

5. Механізмів державно-приватної взаємодії, які допомагають залучати додатковий капітал у межах інфраструктурних проєктів.

Однак перелік джерел сам по собі не відображає реальної фінансової спроможності галузі. Важливим є оцінювання їхньої стабільності, передбачуваності та відповідності довгостроковим інвестиційним потребам.

Для аналітичного оцінювання доцільно розмежовувати фінансові потоки за їхнім функціональним призначенням [42, 50]:

– операційні потоки, що забезпечують поточне функціонування та покриття витрат перевізного процесу;

– інвестиційні потоки, які спрямовані на модернізацію та відтворення основних засобів;

– компенсаційні потоки, що покривають витрати, пов'язані з виконанням суспільно необхідних функцій.

Проблема достатності виникає тоді, коли операційні доходи не забезпечують повного покриття поточних витрат, компенсаційні механізми не відшкодовують витрати в повному обсязі, а інвестиційні ресурси не формують стабільного контуру довгострокового фінансування. У таких

умовах фінансовий механізм зміщується у бік підтримання мінімально необхідного функціонування, а модернізаційні заходи здійснюювані нерівномірно та епізодично.

Для систематизації джерел фінансового забезпечення розвитку підприємств залізничного транспорту та оцінювання їхньої управлінської ролі доцільно структуровано охарактеризувати їх за функціональним призначенням, горизонтом планування, рівнем стабільності (табл. 2.3). Узагальнення цих параметрів допомагає виявити потенційні дисбаланси у фінансовому механізмі та визначити управлінські ризики, що виникають у разі недостатності окремих джерел фінансування

Таблиця 2.3

Джерела фінансового забезпечення розвитку підприємств залізничного транспорту: характеристика та управлінські наслідки їхньої недостатності

Джерело фінансування	Характер потоку	Горизонт планування	Рівень стабільності	Управлінські ризики в разі недостатності
Власні доходи	Операційний	Коротко- та середньостроковий	Залежить від тарифної політики та попиту	Обмеження самофінансування, зростання зношеності
Бюджетні ресурси	Компенсаційний / інвестиційний	Переважно річний	Залежить від бюджетного циклу	Переривання проєктів, нестабільність модернізації
Інвестиційні кредити	Інвестиційний	Довгостроковий	Залежить від гарантій і кредитоспроможності	Зростання боргового навантаження
Місцеві бюджети	Компенсаційний	Коротко- та середньостроковий	Нерівномірний	Територіальні диспропорції
Державно-приватна взаємодія	Інвестиційний	Середньо- та довгостроковий	Залежить від умов контракту	Ризик неузгодженості інтересів

Джерело: розроблено автором на основі джерел [16, 20].

Дані табл. 2.3 свідчать, що структура джерел фінансового забезпечення розвитку підприємств залізничного транспорту має різну стабільність і різні горизонти планування. За відсутності довгострокових бюджетних зобов'язань і узгодженого інвестиційного планування формується дисбаланс між потребами відтворення та можливостями фінансування, що знижує результативність державного управління.

Проблему достатності фінансових ресурсів не зводять лише до арифметичної різниці між потребами та наявними коштами. У державно-управлінському вимірі вона означає невідповідність конфігурації фінансових потоків стратегічним цілям розвитку. Якщо інвестиційні потреби формуються у довгостроковій перспективі, а фінансування здійснюване в межах короткострокових бюджетних рішень, виникає структурний розрив, який накопичується у вигляді зношеності інфраструктури та відкладених модернізаційних заходів.

У дослідженнях обґрунтовано, що фінансовий механізм має передбачати чітке розмежування поточного фінансування та фінансування, спрямованого на забезпечення змін у стані галузі. Відсутність такого розмежування призводить до домінування короткострокових витрат над стратегічними інвестиціями, що знижує потенціал галузевого оновлення.

Отже, джерела фінансового забезпечення розвитку підприємств залізничного транспорту мають різну економічну природу, різні горизонти планування та різний рівень стабільності. Їхня недостатність проявляється як дисбаланс між операційними, інвестиційними та компенсаційними потоками, що знижує результативність фінансового механізму державного управління. Розв'язання цієї проблеми потребує формування узгодженої моделі довгострокового фінансового забезпечення, у якій джерела фінансування відповідають стратегічним цілям модернізації та відтворення галузі.

Аналіз сучасного стану державного фінансового регулювання розвитку

підприємств залізничного транспорту дає змогу перейти до виявлення системних недоліків чинної моделі фінансового впливу держави [16, 17]. Ідеться не про окремі процедурні вади, а структурні дисбаланси, що впливають на здатність фінансового механізму забезпечувати досягнення стратегічних цілей державної транспортної політики.

Акцент має бути зроблено саме на управлінському характері виявлених проблем, оскільки недоліки фінансового регулювання є наслідком особливостей формування, координації та реалізації державних рішень.

Першою системною проблемою є фрагментарність фінансових рішень [42, 56]. Бюджетні, інвестиційні, тарифні та програмні інструменти застосовують без достатнього узгодження між собою. Це проявляється в таких аспектах:

- фінансування окремих проєктів без прив'язки до довгострокових пріоритетів;
- відсутність єдиного середньострокового планування відтворення інфраструктури;
- розбіжність між стратегічними документами та реальними обсягами фінансування.

Унаслідок цього фінансовий механізм функціонує як сукупність окремих рішень, а не як інтегрована система. Такий стан суперечить вимогам системного підходу в державному управлінні та знижує результативність фінансового впливу на розвиток галузі.

На рис. 2.1 схематично відображено роз'єднаність бюджетних, інвестиційних, тарифних і програмних рішень і відсутність інтегруючого центру координації.

Другою системним недоліком є слабкий зв'язок між обсягами фінансування та досягнутими результатами розвитку [33, 34]. У практиці державного управління переважає контроль освоєння коштів, тоді як оцінювання впливу фінансових рішень на модернізацію інфраструктури, оновлення рухомого складу, підвищення безпеки, зменшення зношеності

основних засобів, підвищення доступності перевезень не завжди має системний характер.

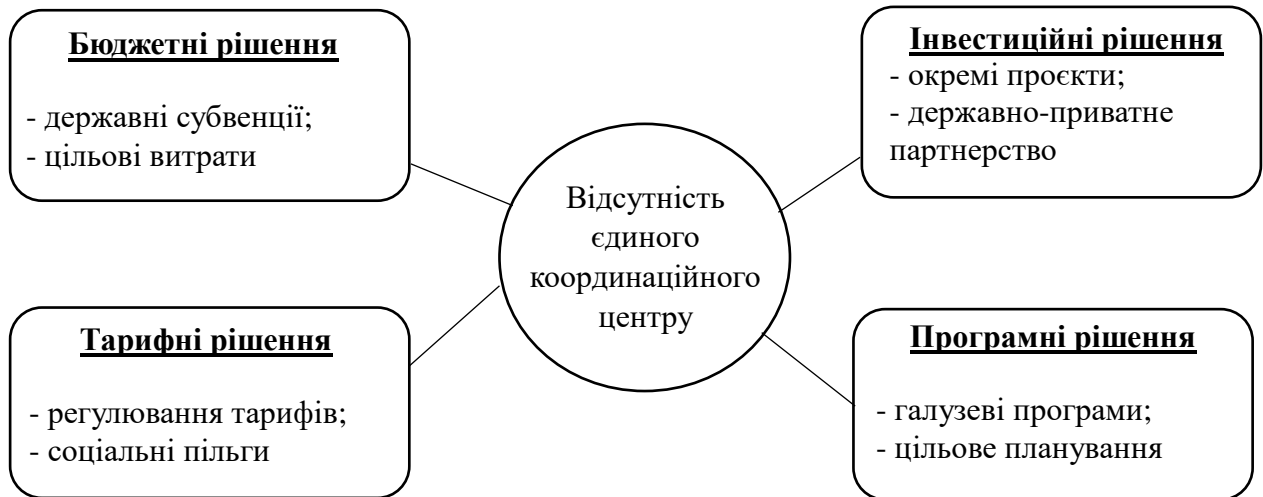


Рис. 2.1. Структурна фрагментарність чинної моделі державного фінансового регулювання

Джерело: розроблено автором.

Фінансові рішення часто не супроводжуювані чітко визначеними показниками результативності, що унеможлиблює встановлення причинно-наслідкового зв'язку між витраченими ресурсами та отриманими суспільними ефектами. У результаті управлінська відповідальність за досягнення цілей розвитку розмита.

Третьою проблемою є складність інституційної координації та нечіткий розподіл відповідальності між органами державної влади [53, 56]. Фінансові рішення про розвиток підприємств залізничного транспорту ухвалюють на різних рівнях:

- загальнодержавному \longrightarrow формування бюджетної політики;
- галузевому \longrightarrow визначення пріоритетів розвитку;
- програмному \longrightarrow затвердження заходів і фінансування;
- контрольному \longrightarrow аудит і моніторинг.

За відсутності чітко закріплених меж відповідальності виникають ситуації, коли стратегічні цілі не забезпечені фінансово, фінансування здійснюване без належного оцінювання впливу, а контроль обмежений процедурними аспектами.

Це створює ризик управлінської інерції, коли накопичені проблеми відтворення інфраструктури не отримують своєчасного реагування.

Залізничний транспорт виконує низку функцій, які мають соціальний і територіальний характер [3, 44]. Частина перевезень не є прибутковою, але забезпечує транспортну доступність регіонів, мобільність населення та підтримку економічної активності на периферійних територіях.

За відсутності повноцінного механізму компенсації витрат, пов'язаних із виконанням таких функцій, фінансове навантаження перенесено на підприємства галузі. Це обмежує їхні можливості спрямовувати ресурси на модернізацію та оновлення основних засобів.

Управлінська проблема полягає у відсутності чітко визначених критеріїв і процедур визначення обсягів компенсації, що знижує передбачуваність фінансового планування.

П'ятою системною проблемою є домінування короткострокових бюджетних підходів. В умовах високої капіталомісткості та тривалого строку відтворення інфраструктури відсутність гарантованого багаторічного фінансування призводить до накопичення відкладених інвестиційних потреб, зростання зношеності основних засобів, збільшення витрат на аварійне відновлення та зниження технологічної конкурентоспроможності галузі.

Фінансовий механізм за таких умов фактично зміщений у площину підтримання функціонування, а не забезпечення поступального оновлення.

Узагальнення виявлених проблем чинної моделі державного фінансового регулювання розвитку підприємств залізничного транспорту дає змогу систематизувати їх за змістом прояву, управлінськими наслідками та впливом на стан галузі (табл. 2.4) [33].

Аналіз даних, наведених у табл. 2.4, свідчить, що більшість проблем

чинної моделі державного фінансового регулювання мають системний характер і зумовлені не лише обмеженістю ресурсів, а насамперед інституційною та процедурною неузгодженістю управлінських рішень. Виявлені недоліки впливають на здатність фінансового механізму виконувати функцію інструменту стратегічного впливу держави на процеси модернізації та відтворення інфраструктури. Переважання короткострокових підходів щодо фінансування, відсутність чіткої відповідальності за досягнення результатів і недостатній зв'язок між фінансовими рішеннями та програмними цілями призводять до зниження управлінського ефекту державної участі в розвитку галузі.

Отже, виявлені проблеми обґрунтовують необхідність переходу до більш цілісної та результативно-орієнтованої моделі фінансового механізму державного управління, що передбачає системність рішень, довгострокове планування та чітку відповідальність за досягнуті ефекти [42, 60].

На окрему увагу заслуговує проблема розриву між програмними документами розвитку та реальними фінансовими можливостями їх реалізації. Стратегічні документи можуть містити амбітні цілі модернізації, однак без належного фінансового забезпечення вони набувають декларативного характеру.

Таблиця 2.4

Проблеми чинної моделі державного фінансового регулювання розвитку підприємств залізничного транспорту і їхні управлінські наслідки

Номер	Проблема фінансового регулювання	Зміст прояву	Управлінські наслідки	Вплив на розвиток підприємств
1	Фрагментарність фінансових рішень	Відсутність системної координації між бюджетними, інвестиційними та програмними інструментами	Дублювання заходів, розпорошення ресурсів, неузгодженість рішень	Зниження результативності модернізаційних процесів
2	Короткостроковий характер фінансування	Переважає річний бюджетний планування без довгострокових зобов'язань	Неможливість планування інфраструктурних проєктів на повний цикл реалізації	Накопичення відкладених інвестиційних потреб
3	Недостатній зв'язок фінансування з результатами	Відсутність чітких показників досягнення стратегічних цілей	Формальний контроль освоєння коштів замість оцінювання ефектів	Обмежений вплив фінансових рішень на структурні зміни в галузі
4	Нерозмежованість відповідальності	Розподіл повноважень між різними органами без чіткої відповідальності за кінцеві результати	Ускладнення контролю та корегування політики	Зниження прозорості та керованості процесів розвитку
5	Недостатність компенсації суспільно необхідних функцій	Неповне відшкодування витрат на соціально значущі перевезення	Перекладання фінансового навантаження на суб'єктів галузі	Скорочення ресурсів, спрямованих на оновлення та модернізацію
6	Обмеженість ресурсної бази	Зростання потреб відтворення за відсутності стабільних джерел фінансування	Зміщення акценту на підтримання поточного функціонування	Гальмування технічного оновлення та інновацій
7	Недостатня програмна узгодженість	Відсутність чіткого зв'язку між стратегічними документами та фінансовим забезпеченням	Декларативність програм розвитку	Зниження довіри до механізмів державного управління

Джерело: розроблено автором.

Відсутність безпосереднього зв'язку між стратегічними пріоритетами та бюджетним плануванням знижує довіру до інструментів державного управління та ускладнює формування прогнозованої інвестиційної політики.

Отже, для чинної моделі державного фінансового регулювання розвитку підприємств залізничного транспорту характерні відсутність інтегрованості фінансових інструментів, слабка орієнтація на досягнення вимірюваних результатів, недостатня координація та розмежування відповідальності, нестабільність довгострокового фінансування, а також обмежена компенсація суспільно необхідних функцій.

Зазначені проблеми мають не лише економічний, а передусім управлінський характер. Їх подолання потребує переходу до цілісної моделі фінансового механізму державного управління, у якій фінансові рішення підпорядковані стратегічним цілям, забезпечені стабільними ресурсами та супроводжувані системним оцінюванням результатів.

Узагальнення виявлених недоліків чинної моделі державного фінансового регулювання засвідчує, що їх усунення неможливе без системного оцінювання управлінських наслідків ухвалених фінансових рішень [33]. Фрагментарність інструментів, нестабільність ресурсної бази та недостатній зв'язок фінансування з програмними цілями обумовлюють необхідність переходу від описового аналізу фінансових потоків до комплексного оцінювання результативності та ефективності фінансового механізму як складової механізмів державного управління. Саме така постановка питання логічно зумовлює потребу в розробленні методологічних підходів щодо оцінювання фінансових механізмів.

Проведений аналіз показує, що головною проблемою є не обсяг фінансування, а відсутність управлінського механізму, який би пов'язував виділення коштів із досягненням конкретних цілей розвитку галузі [16, 42].

У наявній системі бюджетні ресурси спрямовують на покриття витрат, тоді як у системі державного управління вони мають бути спрямовані на досягнення результатів. Це свідчить про домінування витратної моделі

фінансування над результативно-орієнтованою моделлю, у межах якої фінансові ресурси мають бути пов'язані з досягненням конкретних результатів розвитку галузі.

Для узагальнення існуючої практики державного фінансового регулювання розвитку підприємств залізничного транспорту доцільно подати структуру формування та використання фінансових ресурсів у вигляді інтегрованої схеми (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Схема фінансування розвитку підприємств залізничного транспорту

Джерело: розроблено автором.

Наведена схема свідчить, що фінансові ресурси сформовані з різних джерел і спрямовані на різні напрями без єдиного управлінського центру, відповідального за кінцевий результат. Це підтверджує фрагментарний характер фінансового механізму та відсутність зв'язку між фінансуванням і досягненням стратегічних цілей розвитку галузі.

2.2. Оцінювання результативності та ефективності фінансових механізмів державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту

Оцінювати результативність фінансового механізму державного управління потрібно не за показниками діяльності підприємств, а за ступенем досягнення цілей державної політики розвитку галузі [34, 42].

Тому в межах дослідження результативність розглядають як відповідність між запланованими державою результатами розвитку та фактичними наслідками використання фінансових ресурсів.

Оцінювання результативності та ефективності фінансових механізмів державного управління у залізничній галузі є складовою управлінського циклу, яка забезпечує зворотний зв'язок між ухваленими фінансовими рішеннями та фактичними змінами у стані галузі [53, 60]. На відміну від фінансово-облікового контролю, що орієнтований на перевірку освоєння коштів і дотримання бюджетної дисципліни, результативне оцінювання передбачає встановлення причинно-наслідкового зв'язку між фінансуванням і досягнутими змінами в технічному стані інфраструктури, якості перевезень, безпеці, доступності транспортних послуг і соціально-економічних наслідках.

У межах наукових досліджень, присвячених проблематиці фінансового забезпечення залізничного транспорту, обґрунтовано, що традиційна практика контролю виконання кошторисів і бюджетних показників не дає змогу встановити, наскільки фінансові ресурси забезпечили реалізацію стратегічних орієнтирів державної транспортної політики [42, 48]. Фіксація обсягів видатків і дотримання процедур використання коштів відображає лише формальний бік управління, однак не дає відповіді на питання про досягнення цільових змін у розвитку галузі. Саме тому оцінювання фінансового механізму має виходити за межі бухгалтерського контролю і

трансформуватися в системний аналіз управлінських ефектів.

Результативність фінансового механізму доцільно розглядати як ступінь досягнення цілей державної політики розвитку залізничного транспорту, що конкретизовано у програмних документах і стратегічних планах. Ідеться не лише про оновлення основних засобів або реалізацію окремих інфраструктурних проєктів, а про забезпечення стійких змін у функціонуванні галузі: підвищення пропускнуєї спроможності, скорочення аварійності, зростання рівня безпеки руху, забезпечення рівного доступу до транспортних послуг для різних категорій населення та регіонів. Отже, результативність відображає відповідність фактичних результатів поставленим цілям і завданням.

Зокрема, ефективність фінансових механізмів характеризує співвідношення між використаними ресурсами та досягнутими результатами. Проте в умовах публічного характеру залізничного транспорту ефективність не може бути зведена виключно до фінансової віддачі або показників прибутковості підприємств. Значна частина ефектів має суспільний вимір і проявляється у формі підвищення мобільності населення, розвитку територій, зменшення транспортної ізоляваності окремих регіонів, зростання інвестиційної привабливості економіки. Тому оцінювання ефективності має враховувати як галузеві, так і соціально-економічні наслідки застосування фінансових інструментів держави.

У дисертаційному дослідженні запропоновано розглядати оцінювання результативності фінансового механізму як багаторівневу систему, що охоплює рівень стратегічних цілей, рівень програм і заходів, рівень фінансових ресурсів, рівень безпосередніх результатів реалізації, рівень кінцевих галузевих і суспільних ефектів [34].

Такий підхід дає змогу простежити повний ланцюг від ухвалення фінансового рішення до його фактичних наслідків і забезпечити логічну узгодженість між ресурсним забезпеченням та очікуваними змінами в галузі.

Особливого значення набуває формування системи показників, які

допомагають оцінити не лише обсяги фінансування, а і його вплив на якісні характеристики розвитку. До таких показників належать динаміка оновлення інфраструктурних об'єктів, темпи модернізації рухомого складу, рівень технічної зношеності, показники безпеки руху, ступінь реалізації програмних заходів, стабільність фінансування довгострокових проєктів, а також рівень забезпечення територіальної доступності перевезень. Сукупність цих показників створює інформаційну основу для об'єктивного управлінського аналізу.

Водночас практика засвідчує, що програмні документи не завжди містять чіткі кількісні орієнтири та механізми вимірювання досягнутих результатів, що ускладнює комплексне оцінювання. За відсутності системи індикаторів фінансові рішення можуть залишатися декларативними, а управлінські висновки – формальними. Тому важливою складовою удосконалення фінансового механізму є запровадження результативно-орієнтованого підходу, за якого кожне фінансове рішення пов'язано з конкретними та вимірюваними показниками, а також показниками, що підлягають перевірці.

У межах дисертаційного дослідження обґрунтовано, що оцінювання результативності має завершуватися управлінським рішенням про корегування фінансової політики. Зворотний зв'язок передбачає не лише фіксацію досягнутих показників, а й аналіз причин відхилень і внесення змін до механізмів розподілу ресурсів, процедур відбору проєктів, критеріїв фінансування. Оцінювання стає інструментом підвищення якості державного управління, а не формальною процедурою звітності.

Отже, оцінювання результативності та ефективності фінансових механізмів державного управління в залізничній галузі має ґрунтуватися на системному підході, який забезпечує поєднання стратегічних цілей, програмних заходів, ресурсного забезпечення та фактичних наслідків для галузі і суспільства. Перехід до такої моделі допомагає підвищити обґрунтованість управлінських рішень, посилити відповідальність органів

влади за досягнуті результати і створити передумови для формування більш цілісного і дієвого фінансового механізму державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту.

Для виявлення управлінських недоліків фінансового механізму узагальнено основні проблеми результативності державного фінансового регулювання розвитку підприємств галузі (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Проблеми результативності фінансового механізму державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту

Виявлена проблема	Прояв на практиці	Наслідки для галузі
Фрагментарність фінансування	Неритмічність бюджетних асигнувань, розпорошення програм	Затримка реалізації проєктів
Слабкий зв'язок «ресурси – результати»	Орієнтація на освоєння коштів, а не досягнення цілей	Низька ефективність використання коштів
Обмежена інтеграція у стратегічне управління	Відсутність узгодження з галузевими стратегіями	Декларативність стратегічних документів
Недостатня координація інструментів	Паралельне застосування бюджетних і компенсаційних механізмів без синергії	Дублювання функцій і неузгодженість рішень

Джерело: розроблено автором на основі джерел [33, 34].

Узагальнені проблеми мають не ресурсний, а інституційний характер, оскільки пов'язані з відсутністю управління результатами та розмежуванням відповідальності за використання коштів.

Методологічні засади оцінювання результативності фінансових механізмів державного управління в залізничній галузі мають бути ґрунтовані на поєднанні системного, програмно-цільового та результативно орієнтованого підходів [53, 56]. У межах державного управління оцінювання розглядають не як технічну процедуру аналізу витрат, а як складову управлінського циклу, що забезпечує зв'язок між ухваленими фінансовими рішеннями і стратегічними цілями державної транспортної політики.

Системний підхід передбачає розгляд фінансового механізму як

взаємопов'язаної сукупності інструментів, процедур та інститутів, які формують єдину логіку державного впливу на розвиток підприємств залізничного транспорту [42, 54]. У цьому контексті результативність оцінюють не ізольовано від окремого джерела фінансування або окремої програми, а в межах цілісної моделі, що охоплює формування ресурсів, їх розподіл, використання та отримані наслідки. Такий підхід дає змогу уникнути фрагментарності оцінювання і забезпечує комплексний аналіз управлінських ефектів.

Програмно-цільовий підхід орієнтує оцінювання на співвіднесення фінансових ресурсів із конкретними цілями та завданнями, визначеними у стратегічних і програмних документах розвитку залізничної галузі [5, 60]. У межах цього підходу оцінювання результативності передбачає встановлення відповідності між запланованими показниками та фактичними змінами у стані інфраструктури, технічному рівні рухомого складу, показниках безпеки, доступності та якості перевезень. Отже, фінансовий механізм розглядають як інструмент реалізації державної політики, а не як автономну фінансову систему.

Результативно орієнтований підхід формує логіку оцінювання за принципом «цілі – ресурси – результати – наслідки». Його сутність полягає в переході від контролю освоєння коштів до аналізу управлінського впливу фінансових рішень [34]. У цьому контексті результативність розглядають як ступінь досягнення визначених цілей розвитку, а ефективність – як співвідношення між обсягами використаних ресурсів і отриманими галузевими та суспільними ефектами. Такий підхід дає змогу врахувати специфіку залізничного транспорту як публічної інфраструктурної системи, результати діяльності якої мають довгостроковий і соціально значущий характер.

Методологічно доцільним є виокремлення кількох рівнів оцінювання результативності фінансових механізмів [42, 49]. Перший рівень – стратегічний – передбачає аналіз відповідності фінансових рішень

довгостроковим цілям державної транспортної політики. Другий рівень – програмний – спрямований на оцінювання виконання державних і галузевих програм розвитку. Третій рівень – операційний – охоплює аналіз реалізації конкретних заходів і проєктів, фінансування яких здійснюване за рахунок бюджетних або залучених ресурсів. Така багаторівнева модель допомагає встановити причинно-наслідкові зв'язки між стратегічними орієнтирами та фактичними змінами у функціонуванні галузі.

Важливим елементом методології є визначення критеріїв оцінювання. До них належать цільова спрямованість фінансових рішень, стабільність ресурсного забезпечення, узгодженість фінансування з пріоритетами розвитку, прозорість процедур розподілу коштів, а також наявність системи індикаторів досягнення результатів. Використання зазначених критеріїв дає змогу порівняти і проаналізувати ефективність фінансових механізмів у динаміці та виявляти напрями їх удосконалення.

Методологічний інструментарій оцінювання включає як кількісні, так і якісні методи [42, 49]. До кількісних належать аналіз динаміки показників оновлення інфраструктури, рівня зношеності основних засобів, обсягів інвестицій, темпів реалізації програмних заходів. До якісних – експертне оцінювання відповідності фінансових рішень стратегічним пріоритетам, аналіз управлінських процедур, оцінювання інституційної узгодженості. Поєднання цих методів дає змогу сформуванню об'єктивну картину впливу фінансового механізму на розвиток підприємств залізничного транспорту.

Особливого значення набуває принцип зворотного зв'язку, який передбачає використання результатів оцінювання для корегування фінансової політики. Оцінювання не може бути завершено лише фіксацією показників; воно має слугувати підставою для ухвалення управлінських рішень про перерозподіл ресурсів, уточнення програмних цілей, зміну пріоритетів інвестування. У цьому полягає управлінська цінність методології оцінювання результативності фінансових механізмів.

Отже, методологічні підходи щодо оцінювання результативності

фінансових механізмів державного управління в залізничній галузі базовані на інтеграції системного, програмно-цільового та результативно орієнтованого підходів. Їх застосування допомагає забезпечити комплексний аналіз управлінських ефектів, підвищити обґрунтованість фінансових рішень і сформувати основу для подальшого удосконалення фінансового механізму державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту.

Формування системи показників результативності фінансових механізмів державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту є необхідною умовою переходу від формального контролю витрат до управління досягненням стратегічних цілей галузі [34]. У межах державного управління об'єктом оцінювання є не фінансовий результат окремого підприємства, а ступінь реалізації цілей державної транспортної політики, що відображено у структурних, технічних, соціальних та економічних змінах у галузі.

Система показників результативності має задовольняти такі вимоги, як відповідність стратегічним цілям, вимірюваність, можливість порівняння в динаміці, наявність достовірної інформаційної бази, управлінська придатність для ухвалення рішень. Показники мають відображати як безпосередні результати використання фінансових ресурсів, так і кінцеві ефекти для галузі та суспільства.

У дисертаційному дослідженні запропонована багаторівнева система показників результативності, яка охоплює такі групи:

1. Фінансова результативність – група, що характеризує узгодженість фінансування з визначеними пріоритетами розвитку і стабільність ресурсного забезпечення. До показників належать частка інвестиційних видатків у загальному обсязі фінансування, співвідношення бюджетних і залучених ресурсів, рівень виконання фінансових зобов'язань за програмами та стабільність фінансування довгострокових проєктів.

2. Інвестиційна результативність відображає вплив фінансових механізмів на оновлення основних засобів і реалізацію інфраструктурних

проектів. Показниками є обсяг капітальних вкладень у модернізацію інфраструктури, темпи оновлення рухомого складу, частка реалізованих інвестиційних проектів у загальній кількості запланованих і динаміка зменшення технічної зношеності.

3. Виробничо-технічна результативність оцінює зміни у стані інфраструктури і технологічному рівні галузі: показники пропускної спроможності, рівень технічної готовності об'єктів, кількість аварій та інцидентів, а також коефіцієнт надійності перевезень.

4. Якісна результативність відображає зміни у якості транспортних послуг. Показниками є пунктуальність руху, тривалість перевезень, рівень задоволеності споживачів, доступність інформаційних сервісів.

5. Соціальна результативність оцінює вплив фінансових рішень на забезпечення доступності перевезень і виконання суспільно необхідних функцій. До цієї групи належать рівень транспортної забезпеченості регіонів, частка соціально значущих маршрутів, що підтримує держава, а також доступність перевезень для маломобільних груп населення.

6. Соціально-економічна результативність відображає довгострокові наслідки розвитку галузі для економіки та територій. Показниками можуть бути зростання вантажообігу; зміна обсягів пасажиропотоку; вплив на регіональну економічну активність; зменшення логістичних витрат у суміжних галузях.

Перед формуванням системи показників результативності фінансових механізмів доцільно узагальнити їх у структурованому вигляді. Це дає змогу забезпечити логічний зв'язок між напрямками державного фінансування та очікуваними галузевими й суспільними ефектами. Узагальнюють за принципом багаторівневого оцінювання, що охоплює фінансову, інвестиційну, виробничо-технічну, якісну та соціально-економічну складові результативності (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Система показників результативності фінансових механізмів державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту

Група результативності	Зміст оцінювання	Основні показники	Управлінське призначення
1	2	3	4
Фінансова	Узгодженість фінансування з пріоритетами розвитку і стабільність ресурсного забезпечення	Частка інвестиційних видатків у загальному фінансуванні; рівень виконання бюджетних програм; стабільність фінансування довгострокових проєктів	Визначення достатності та структурної збалансованості ресурсів
Інвестиційна	Рівень оновлення інфраструктури та рухомого складу	Обсяг капітальних вкладень; темпи модернізації; коефіцієнт оновлення основних засобів; зниження зношеності	Оцінювання динаміки технічного відтворення галузі
Виробничо-технічна	Зміни в технічному стані та пропускній спроможності	Показники пропускної спроможності; кількість модернізованих об'єктів; коефіцієнт технічної готовності	Аналіз впливу фінансування на технологічний рівень галузі
Якісна	Рівень якості та надійності перевезень	Пунктуальність руху; тривалість перевезень; рівень задоволеності споживачів; частота збоїв	Оцінювання підвищення конкурентоспроможності транспортних послуг
Безпекова	Рівень безпеки функціонування інфраструктури та перевізного процесу	Кількість аварій; показники травматизму; рівень технічних відмов	Визначення впливу фінансових рішень на безпеку руху
Соціальна	Забезпечення доступності та виконання суспільно значущих функцій	Кількість соціально важливих маршрутів; транспортна забезпеченість регіонів; доступність перевезень для маломобільних груп	Оцінювання відповідності фінансування соціальним завданням держави
Соціально-економічна	Довгострокові ефекти для економіки та територій	Динаміка вантажообігу і пасажиропотоку; вплив на регіональну економічну активність; зміна логістичних витрат	Аналіз стратегічного впливу фінансового механізму

Джерело: розроблено автором.

Дані, наведені в табл. 2.6, свідчать, що оцінювання результативності фінансових механізмів державного управління має бути здійснено в комплексно [42, 53]. Обмеження аналізу виключно фінансовими показниками не дає змогу встановити реальний вплив державного фінансування на стан і перспективи розвитку залізничної галузі. Запропонована система показників забезпечує можливість поєднання ресурсного аспекту з галузевими та суспільними ефектами, що відповідає принципам результативно орієнтованого управління.

Використання такої багаторівневої системи допомагає сформувати аналітичну основу для ухвалення управлінських рішень про корегування фінансової політики, перерозподіл ресурсів і уточнення стратегічних пріоритетів розвитку підприємств залізничного транспорту. Це, зокрема, створює передумови для підвищення узгодженості фінансових інструментів із довгостроковими цілями державної транспортної політики.

Особливістю запропонованої системи є її орієнтація на управлінські рішення. Кожен показник має бути пов'язаний із можливістю корегування фінансової політики, а саме перерозподіл ресурсів, уточнення пріоритетів, зміна умов фінансування або вдосконалення програмних документів. Отже, показники виконують не лише інформаційну, а і регуляторну функцію.

Слід зазначити, що система показників має враховувати часовий аспект. Частина результатів фінансового впливу проявляється в короткостроковій перспективі, тоді як інші – у середньо- та довгостроковій. Тому оцінювати результативність потрібно в динаміці, порівнюючи планові і фактичні значення показників у кількарічному розрізі.

Отже, формування системи показників результативності фінансових механізмів державного управління створює аналітичну основу для комплексного оцінювання впливу фінансових рішень на розвиток підприємств залізничного транспорту. Запропонований підхід дає змогу поєднати фінансові параметри з галузевими та суспільними ефектами, що є необхідною умовою підвищення обґрунтованості управлінських рішень і

переходу до результативно орієнтованої моделі фінансового регулювання.

Оцінювання ефективності використання фінансових ресурсів у системі державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту є логічним продовженням аналізу результативності. Якщо результативність характеризує ступінь досягнення визначених цілей, то ефективність відображає співвідношення між досягнутими результатами та обсягами залучених ресурсів. У межах державного управління ефективність має комплексний характер і не може бути зведено виключно до показників фінансової віддачі або рентабельності.

Специфіка залізничного транспорту як публічної інфраструктурної системи зумовлює необхідність урахування суспільної складової ефективності. Значна частина фінансових ресурсів спрямована на забезпечення соціально значущих перевезень, утримання інфраструктури з низькою комерційною привабливістю і реалізацію стратегічних проєктів, економічний ефект яких проявляється в довгостроковій перспективі. Тому ефективність державного фінансового регулювання потрібно оцінювати з позицій суспільної корисності та стратегічної доцільності.

Методологічно оцінювати ефективність можна за кількома напрямками. По-перше, це аналіз співвідношення між обсягами фінансування та досягнутими кількісними результатами. Ідеться про визначення питомих витрат на одиницю оновленої інфраструктури, на одиницю модернізованого рухомого складу або зниження показників аварійності. Такий підхід допомагає оцінити економічність використання ресурсів у межах конкретних програм або проєктів.

По-друге, ефективність визначена через стабільність фінансового забезпечення довгострокових проєктів. Нерівномірність або переривчастість фінансування знижує ефект від інвестицій і призводить до зростання сукупних витрат. Тому важливо оцінювати не лише обсяг коштів, а і їх передбачуваність і безперервність у часі.

По-третє, оцінювання ефективності має враховувати інституційний

аспект. Узгодженість дій між органами державної влади, прозорість процедур відбору проєктів і чітке розмежування відповідальності суттєво впливають на кінцевий результат використання ресурсів. За відсутності координації навіть значні фінансові вкладення можуть не забезпечити очікуваного ефекту.

Для систематизації підходів щодо оцінювання ефективності доцільно узагальнити їх у структурованому вигляді (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Підходи щодо оцінювання ефективності використання фінансових ресурсів у залізничній галузі

Вид ефективності	Зміст оцінювання	Основні критерії	Управлінське значення
1	2	3	4
Економічна	Співвідношення між витратами та кількісними результатами	Питомі витрати на модернізацію; економія експлуатаційних витрат; динаміка витрат на одиницю перевезень	Виявлення резервів оптимізації фінансування
Інституційна	Узгодженість фінансових рішень і процедур	Чіткість розподілу повноважень; прозорість відбору проєктів; стабільність фінансування	Підвищення керованості фінансового механізму
Соціальна	Досягнення суспільно значущих ефектів	Рівень транспортної доступності; виконання соціально важливих перевезень; зменшення регіональних диспропорцій	Оцінювання відповідності фінансування публічним інтересам
1	2	3	4
Стратегічна	Вплив фінансування на довгостроковий розвиток	Зменшення зношеності; підвищення конкурентоспроможності; зростання вантажо- та пасажиропотоку	Формування основи сталого розвитку галузі

Джерело: розроблено автором [34].

Аналіз наведених підходів свідчить, що ефективність фінансових механізмів державного управління в залізничній галузі потрібно оцінювати з урахуванням багатовимірного характеру результатів. Обмеження оцінювання лише фінансовими показниками підприємств не відображає реальної ролі

держави в забезпеченні функціонування та модернізації інфраструктури.

Важливим аспектом є врахування часової складової ефективності. Частина результатів проявляється в короткостроковому періоді, проте стратегічні ефекти фінансування інфраструктури можуть бути оцінені лише в середньо- та довгостроковій перспективі. Тому доцільно використовувати динамічний аналіз, що дає змогу простежити вплив фінансових рішень у часовому розрізі.

Отже, оцінювання ефективності використання фінансових ресурсів у системі державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту має поєднувати економічний, інституційний, соціальний і стратегічний виміри. Запропонований підхід створює підґрунтя для вдосконалення фінансового механізму на основі принципів обґрунтованості, відповідальності та орієнтації на досягнення довгострокових результатів розвитку галузі.

Практика оцінювання результативності та ефективності фінансових механізмів державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту свідчить про наявність системних обмежень, що мають як нормативно-методичний, так і інституційний характер. Незважаючи на формальну наявність програмних документів, бюджетних процедур і звітності, процес оцінювання часто не забезпечує повноцінного зворотного зв'язку між фінансовими рішеннями та реальними змінами у стані галузі.

Передусім проблемним є переважання підходу, орієнтованого на контроль освоєння коштів, а не аналіз досягнутих результатів. У межах чинної практики основну увагу зосереджено на дотриманні бюджетної дисципліни, виконанні фінансових планів і відповідності витрат затвердженим кошторисам. Такий підхід допомагає забезпечити формальну фінансову прозорість, проте не дає відповіді на питання про вплив витрачених ресурсів на модернізацію інфраструктури, підвищення безпеки, покращення якості перевезень чи зменшення регіональних диспропорцій у транспортній доступності.

Другою суттєвою проблемою є недостатня визначеність показників результативності у програмних документах. Часто програми розвитку залізничного транспорту містять загальні формулювання цілей, які не супроводжуювані системою вимірюваних індикаторів. За таких умов ускладнено встановлення причинно-наслідкового зв'язку між обсягами фінансування та досягнутими змінами. Відсутність чітких індикаторів також не дає змогу порівнювати і аналізувати в динаміці та оцінювати ефект різних фінансових інструментів.

Третім обмеженням є фрагментарність інформаційного забезпечення оцінювання. Дані про обсяги фінансування, технічний стан інфраструктури, показники безпеки та результати реалізації програм нерідко формують різні органи та в різних форматах, що ускладнює їх інтеграцію в єдину аналітичну систему. У результаті оцінювання має вибірковий характер і не забезпечено комплексне бачення ефективності фінансового механізму.

Важливою проблемою є також розмежування відповідальності між різними суб'єктами державного управління. Багаторівневий характер ухвалення фінансових рішень призводить до того, що стратегічні цілі сформовані на одному рівні, фінансування розподілено на іншому, а реалізація заходів здійснювана на третьому. За відсутності чітко визначених зон відповідальності складно встановити, на якому етапі виникають відхилення від запланованих результатів і хто має ініціювати корегування фінансової політики.

Суттєвим обмеженням є також недостатнє використання механізмів зворотного зв'язку. Навіть у випадках, коли аналізують виконання програм або використання коштів, його результати не завжди стають підставою для перегляду підходів до фінансування, уточнення пріоритетів або зміни критеріїв відбору проєктів. Отже, оцінювання не виконує повною мірою функцію корегування державної політики.

Для систематизації зазначених проблем доцільно узагальнити їх у структурованому вигляді (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Проблеми практичного оцінювання результативності та ефективності
фінансових механізмів у залізничній галузі

Група проблем	Зміст прояву	Наслідки для державного управління
Методичні	Відсутність системи вимірюваних індикаторів; орієнтація на контроль витрат	Неможливість встановлення причинно-наслідкових зв'язків між фінансуванням і результатами
Інформаційні	Розрізненість даних; відсутність інтегрованої аналітичної системи	Фрагментарність оцінювання; ускладнення динамічного аналізу
Інституційні	Нечіткий розподіл відповідальності; слабка координація між рівнями управління	Зниження керованості фінансового механізму
Процедурні	Недостатнє використання результатів оцінювання для корегування політики	Формальний характер зворотного зв'язку

Джерело: розроблено автором.

Наведені проблеми свідчать про те, що оцінювання в чинній моделі державного фінансового регулювання не завжди виконує стратегічну функцію управління розвитком. Воно здебільшого має контрольний характер і не повною мірою інтегроване в управлінський цикл.

Виявлені проблеми оцінювання значною мірою корелюють із системними обмеженнями моделі фінансового регулювання, проаналізованої раніше, однак мають самостійний методологічний характер. Подолання виявлених обмежень передбачає формування єдиної методологічної основи оцінювання, запровадження системи чітких показників результативності та ефективності, інтеграцію інформаційних потоків і посилення відповідальності суб'єктів управління за досягнення визначених результатів. Лише за таких умов оцінювання стане інструментом не лише фіксації стану справ, а й активного впливу на вдосконалення фінансового механізму державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту.

Проведене дослідження дає змогу сформулювати цілісне бачення результативності та ефективності фінансових механізмів державного

управління розвитком підприємств залізничного транспорту як складової управлінського циклу. Узагальнення отриманих результатів підтверджує, що проблема не зведена до обсягів фінансування, а має системний характер і пов'язана з якістю управлінських рішень, узгодженістю інструментів і наявністю дієвих процедур оцінювання.

По-перше, встановлено, що сучасна модель фінансового регулювання в залізничній галузі має недостатню інтеграцію оцінювання у процес ухвалення рішень. Оцінювання здебільшого відбувається після завершення бюджетного періоду або реалізації окремих програм, тоді як у межах результативно орієнтованого підходу воно має бути безперервним процесом, що супроводжує всі етапи формування та реалізації фінансової політики.

По-друге, аналіз показав, що існує розрив між стратегічними цілями державної транспортної політики та фактичними індикаторами оцінювання. У багатьох випадках показники звітності не відображають реального впливу фінансових рішень на стан інфраструктури, безпеку перевезень, рівень оновлення основних засобів чи доступність транспортних послуг. Це знижує аналітичну цінність оцінювання та ускладнює формування обґрунтованих управлінських висновків.

По-третє, узагальнення результатів свідчить про домінування підходу, орієнтованого на освоєння ресурсів, а не досягнення вимірюваних змін. За відсутності чіткої кореляції між фінансуванням і результатами виникає ризик збереження інерційної моделі фінансового регулювання, за якої ресурси розподіляють за традиційними напрямками без належного аналізу їхньої стратегічної доцільності.

З урахуванням проведеного аналізу доцільно узагальнити основні висновки про стан оцінювання фінансових механізмів (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Узагальнення результатів оцінювання фінансових механізмів державного управління в залізничній галузі

Аспект оцінювання	Виявлений стан	Управлінські наслідки
Інтеграція оцінювання в управлінський цикл	Переважно ретроспективний характер	Обмежені можливості корегування фінансової політики
Зв'язок із стратегічними цілями	Неповна відповідність індикаторів стратегічним документам	Зниження результативності реалізації програм
Інформаційне забезпечення	Фрагментарність і розрізненість даних	Ускладнення комплексного аналізу
Відповідальність за результати	Нечіткий розподіл повноважень	Послаблення персоніфікованої відповідальності
Орієнтація оцінювання	Акцент на контроль витрат	Недостатній аналіз управлінських ефектів

Джерело: розроблено автором.

Узагальнення також дає змогу зробити висновок, що підвищення результативності фінансового механізму потребує:

- запровадження єдиної методології оцінювання, узгодженої з цілями державної транспортної політики;
- формування системи кількісних і якісних індикаторів, що відображають зміни у стані інфраструктури, рівні безпеки та доступності перевезень;
- інтеграції процедур оцінювання у процес бюджетного та програмного планування;
- посилення відповідальності органів державної влади за досягнення визначених результатів;
- використання результатів оцінювання як підстави для перегляду пріоритетів фінансування.

Результати проведеного аналізу свідчать, що вдосконалення фінансового механізму державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту неможливе без інституційного закріплення системи оцінювання результативності та ефективності як обов'язкового елемента

управлінського циклу. Саме на цій основі може бути сформована більш цілісна модель фінансового механізму, орієнтована на досягнення стратегічних цілей, вимірюваних результатів і підвищення суспільної віддачі від використання фінансових ресурсів. Встановлено, що існуюча система оцінювання фактично контролює використання коштів, але не оцінює досягнення результатів, що свідчить про відсутність результативно-орієнтованого механізму державного управління фінансовими ресурсами галузі.

2.3. Зарубіжний досвід державного фінансового регулювання розвитку залізничного транспорту і можливості його використання

Зарубіжна практика державного фінансового регулювання залізничного транспорту демонструє стійку закономірність: держава розглядає залізничну інфраструктуру як елемент публічної інфраструктури загальнонаціонального значення і, відповідно, бере на себе фінансову відповідальність за її утримання, оновлення та розвиток у межах довгострокових програм. Такий підхід зумовлений високою капіталомісткістю інфраструктурних активів, тривалими строками відтворення, мережевим ефектом залізниць і наявністю суспільно необхідних послуг, які не можуть бути забезпечені виключно ринковими механізмами без компенсаційної участі держави. Ці положення є базовими в європейській моделі публічних пасажирських перевезень, де компенсації за суспільно необхідні послуги та правила їх надання закріплені нормативно [11, 13, 15].

Узагальнюючи підходи різних країн, доцільно виділити три взаємопов'язані принципи, що фактично формують «архітектуру» державного фінансового регулювання залізниць [88-90].

Узагальнення зарубіжної практики державного фінансового

регулювання дає змогу систематизувати основні моделі організації фінансового забезпечення розвитку залізничного транспорту. Залежно від інституційної архітектури, бюджетної системи та ролі держави у транспортній політиці сформувалися різні модифікації фінансових механізмів, які мають спільну спрямованість на забезпечення стабільності функціонування та довгострокового розвитку галузі (табл. 2.10).

Дані, наведені в табл. 2.10, свідчать, що в більшості зарубіжних моделей фінансове регулювання має комплексний характер і поєднує бюджетні, інвестиційні, тарифні та контрактні інструменти. При цьому держава є не лише джерелом фінансування, а і суб'єктом стратегічного планування та контролю результатів. Такий підхід забезпечує узгодженість фінансових рішень із довгостроковими цілями розвитку залізничної галузі та мінімізує ризики фрагментарності державного впливу.

Таблиця 2.10

Узагальнення моделей державного фінансового регулювання залізничного транспорту в зарубіжних країнах

Модель фінансового регулювання	Роль держави	Джерела фінансування	Інструменти реалізації	Управлінський ефект
Інфраструктурно-бюджетна модель	Повна або переважна відповідальність за утримання та модернізацію інфраструктури	Державний бюджет, спеціальні інфраструктурні фонди, цільові програми	Пряме бюджетне фінансування капітальних видатків; багаторічні інвестиційні програми; субсидії на модернізацію	Забезпечення стабільності інфраструктури, зменшення інвестиційного дефіциту, довгострокове планування розвитку
Компенсаційна модель суспільно необхідних перевезень	Визначення обсягів і стандартів публічних послуг; компенсація збитковості	Бюджетні компенсації центрального або регіонального рівня	Контракти на виконання суспільно необхідних перевезень; нормативно визначені формули компенсації	Збереження доступності перевезень; запобігання перекладанню соціальних витрат на перевізника
Програмно-цільова модель розвитку	Формування стратегічних пріоритетів і програм модернізації	Державні та наднаціональні фонди; бюджетні асигнування; грантові кошти	Державні програми розвитку; галузеві стратегії; програмно-цільове бюджетування	Узгодження фінансування зі стратегічними цілями; підвищення відповідальності за результати
Модель змішаного фінансування інфраструктурних проєктів	Співфінансування великих проєктів; гарантування стратегічних об'єктів	Бюджетні ресурси; позики; кошти міжнародних фінансових організацій; приватні інвестиції	Державні гарантії; державно-приватне партнерство; інвестиційні угоди	Мобілізація додаткових ресурсів; прискорення модернізації; розподіл ризиків
Регуляторно-тарифна модель	Формування тарифної політики з урахуванням соціальних і економічних цілей	Доходи від перевезень; державні регуляторні механізми	Встановлення тарифів; компенсація різниці між економічно обґрунтованими та соціально прийнятними тарифами	Баланс між самофінансуванням галузі та доступністю послуг
Інституційно-контрактна модель	Розмежування функцій держави та операторів; контрактне регулювання	Бюджетні кошти; плата за доступ до інфраструктури	Довгострокові інфраструктурні угоди; контракти з показниками результативності	Підвищення прозорості, контроль за виконанням зобов'язань, орієнтація на досягнення вимірюваних результатів

Джерело: розроблено автором.

Перший принцип — функціональне розмежування відповідальності між державою та суб'єктами господарювання. У більшості моделей держава концентрує відповідальність за інфраструктуру (капітальні видатки, модернізацію, підтримання стандартів надійності та безпеки, розвиток мережі), тоді як операційні суб'єкти господарювання зосереджені на перевезеннях та експлуатаційній діяльності [11, 13]. Саме розмежування інфраструктурної та операційної складових дає змогу державі застосовувати фінансові інструменти, орієнтовані не на фінансовий результат окремого підприємства, а на досягнення транспортної політики: зменшення «вузьких місць», підвищення пропускнуої спроможності, забезпечення рівного доступу до мережі, підвищення безпеки та інтеграції перевезень. У міжнародних аналітичних працях із транспортної політики та фінансування інфраструктури зазначено, що ефективність інституційної архітектури і чіткість розподілу ролей є необхідною умовою результативного планування та управління інфраструктурними інвестиціями.

Другий принцип — програмно-цільова природа фінансування та довгостроковість бюджетних рішень. Для залізниць типово застосування багаторічних інвестиційних програм, у межах яких визначено пріоритети проєктів, джерела фінансування, етапність виконання і вимірювані очікувані результати. Досвід Європейського Союзу, зокрема реалізація проєктів у межах транс'європейської транспортної мережі та відповідних інструментів фінансування, показує, що стабільність і передбачуваність фінансових потоків є критичною умовою виконання масштабних інфраструктурних проєктів у строк і в межах запланованих параметрів [11, 15, 93].

Третій принцип — інституційне закріплення компенсаційної моделі для суспільно необхідних послуг [13, 91, 92]. Публічні пасажирські перевезення в багатьох країнах забезпечені через механізм суспільно необхідних послуг: держава (або уповноважений орган) формує вимоги щодо обсягу, якості, доступності та тарифів, а різницю між витратами і доходами компенсують відповідно до визначених правил. Саме нормативно закріплені умови

компенсації мінімізують ризик «прихованого» перекладання соціальних витрат на перевізника і зменшують деформацію фінансового стану оператора через виконання невігідних, але суспільно важливих зобов'язань. Такий підхід чітко відображений у правовій рамці Європейського Союзу щодо публічних пасажирських перевезень.

Окремо в зарубіжних підходах розглянуто питання відбору інвестиційних проєктів і управління ними. У практиці розвинених транспортних систем поширені вимоги щодо попереднього оцінювання проєктів, аналізу варіантів, підтвердження соціально-економічних ефектів і наявності механізмів контролю реалізації. У звітах міжнародних організацій і аналітичних центрів із транспортної політики наголошено, що інфраструктурні програми мають супроводжувати інституційно визначені процедури планування, моніторингу та оцінювання, інакше зростають ризики подорожчання, затримок і недосягнення ефектів [16, 20].

Фінансові механізми державного управління розвитком залізничного транспорту у країнах Європейського Союзу формуються в межах спільної транспортної політики ЄС, закріпленої в Білих книгах Європейської Комісії та нормативних актах, зокрема Директивах так званого «Четвертого залізничного пакета». Водночас практична реалізація фінансових інструментів здійснюється на національному рівні з урахуванням інституційних, бюджетних та економічних особливостей кожної держави.

Існує інфраструктурна модель фінансування. У більшості країн ЄС інфраструктура залізничного транспорту залишається в державній власності або під контролем держави. Відповідно до Директиви 2012/34/ЄС, держави-члени зобов'язані забезпечити стабільне фінансування інфраструктури з урахуванням багаторічного планування.

Прикладом є Німеччина, де фінансування інфраструктури здійснюване через багаторічні угоди між федеральним урядом і DB Netz AG. Укладення так званих Leistungs- und Finanzierungsvereinbarung (LuFV) забезпечує гарантоване бюджетне фінансування на п'ятирічний період.

У Франції держава фінансує SNCF Réseau через контракт планування держави та інфраструктурного оператора (Contrat de performance).

В Італії діє аналогічна модель багаторічної програмної угоди між урядом і Rete Ferroviaria Italiana.

Особливістю є те, що фінансування інфраструктури не розглядають як підтримку окремого підприємства, лише як виконання державою функції забезпечення публічного блага.

Отже, у країнах ЄС фінансовий механізм державного управління розвитком залізничної інфраструктури має програмно-контрактну природу та базований на довгострокових зобов'язаннях держави.

Регламент (ЄС) № 1370/2007 визначає порядок компенсації перевізникам за виконання зобов'язань щодо громадських послуг (Public Service Obligations).

Це означає, що пасажирські перевезення, які є соціально необхідними, але економічно збитковими, компенсують із державного або регіонального бюджету; компенсація здійснювана на контрактній основі; передбачено чіткі вимоги щодо прозорості та звітності.

У Німеччині регіональні перевезення фінансують землі за рахунок федеральних трансфертів. У Франції регіональні ради укладають договори з операторами про обсяг перевезень і компенсацій. У Польщі фінансування здійснюється через державні та воєводські бюджети.

Компенсація суспільно необхідних перевезень у країнах ЄС є елементом фінансового механізму державного управління, а не формою субсидування підприємства. Це забезпечує розмежування соціальної та комерційної складових діяльності.

Значну частину інфраструктурних проєктів фінансують через фонди Європейського Союзу - Connecting Europe Facility (CEF), Cohesion Fund, European Regional Development Fund, - механізми InvestEU та ін. [11, 12, 22].

Фінансування має цільовий характер і спрямоване на модернізацію міжнародних коридорів, цифровізацію управління рухом (ERTMS) та

екологізацію транспорту.

Європейський суд аудиторів у своїх звітах підкреслює, що ефективність фінансування залежить від наявності чітких показників результативності та реалістичного планування [105, 106].

Кошти фондів ЄС не заміняють національне фінансування, а доповнюють його. Держава зберігає відповідальність за стратегічну координацію.

Європейська практика демонструє переваги багаторічного бюджетного планування (multiannual financial frameworks), яке забезпечує передбачуваність фінансування, допомагає реалізовувати великі інфраструктурні проєкти і зменшує ризики переривання фінансування.

У країнах ЄС інвестиційні програми розраховані на 5–10 років, що дає змогу уникати домінування короткострокових бюджетних рішень.

Оцінювання фінансових механізмів у країнах ЄС базовано на показниках технічної надійності, рівні пунктуальності, показниках безпеки, коефіцієнтах використання інфраструктури, а також зниженні викидів CO₂.

Отже, фінансування прив'язано до вимірюваних результатів, а не лише обсягів освоєних коштів.

Із метою систематизації зарубіжного досвіду державного фінансового регулювання розвитку залізничного транспорту в країнах Європейського Союзу доцільно узагальнити застосовувані моделі фінансування, інструменти компенсації суспільно необхідних перевезень і підходи щодо довгострокового бюджетного планування (табл. 2.11).

Дані табл. 2.11 свідчать, що у країнах Європейського Союзу фінансовий механізм державного управління розвитком залізничного транспорту має програмно-контрактну природу, базований на багаторічних зобов'язаннях держави та передбачає чітке розмежування інфраструктурної і перевізної діяльності [11, 13, 93].

Таблиця 2.11

Порівняльна характеристика фінансових механізмів державного управління розвитком залізничного транспорту у країнах Європейського Союзу

Країна	Модель фінансування інфраструктури	Компенсація суспільно необхідних перевезень	Характер бюджетного планування	Особливості управлінського підходу
Німеччина	Багаторічні угоди між федеральним урядом і DB Netz (LuFV)	Контрактна модель, фінансування регіональних перевезень землями	П'ятирічні програмні угоди	Чітке розмежування інфраструктурної та перевізної діяльності
Франція	Державний контракт планування з SNCF Réseau	Регіональні договори з операторами	Багаторічні контракти ефективності	Орієнтація на показники надійності та безпеки
Італія	Програмна угода між державою та RFI	Контрактна компенсація регіональних перевезень	Довгострокове програмне фінансування	Інтеграція інфраструктурної та інвестиційної політики
Польща	Державні та воєводські бюджети, інфраструктурні контракти	Компенсація з державного та регіонального бюджетів	Середньострокові інвестиційні програми	Значна роль коштів Європейського Союзу
Іспанія	Державне фінансування через ADIF	Контракти на громадські послуги	Багаторічні інвестиційні програми	Акцент на розвитку швидкісних перевезень
Країни ЄС (узагальнено)	Державне фінансування інфраструктури з поєднанням коштів ЄС	Регламентована контрактна компенсація	Багаторічне фінансове планування	Орієнтація на досягнення вимірюваних результатів

Джерело: розроблено автором.

Важливою ознакою є орієнтація фінансування на досягнення конкретних результатів розвитку, що забезпечує підвищення результативності державного управління галуззю.

Аналіз досвіду країн Європейського Союзу дає змогу сформулювати такі концептуальні положення:

1. Держава зберігає провідну роль у фінансуванні інфраструктури.
2. Соціальні функції компенсують на контрактній основі.
3. Фінансування має багаторічний характер.
4. Інвестиції інтегровані у програмні документи.
5. Оцінюють за результатами, а не лише за витратами.

Для України важливим є не механічне перенесення моделей, а адаптація принципів: довгострокового планування, чіткого розмежування комерційної та соціальної складових, контрактної моделі фінансування та результативно орієнтованого бюджетування.

Міжнародні фінансові організації відіграють важливу роль у формуванні і трансформації фінансових механізмів державного управління розвитком залізничного транспорту, особливо в країнах з обмеженою внутрішньою ресурсною базою або в умовах структурних реформ. Їхня участь не обмежена наданням кредитних ресурсів, а охоплює вплив на інституційну архітектуру державного управління, нормативно-правове середовище, механізми планування, систему оцінювання результативності та фінансову дисципліну. У міжнародній практиці фінансування залізничної інфраструктури здійснює насамперед Світовий банк, Європейський банк реконструкції та розвитку, Європейський інвестиційний банк, Азійський банк розвитку, а також відбувається в межах програм бюджетної підтримки та макрофінансової стабілізації [16, 20, 21, 95].

Особливістю підходів міжнародних фінансових організацій є їхній системний характер. Фінансування надають не ізольовано, а в межах комплексних програм, що передбачають поєднання інвестиційних ресурсів, технічної допомоги, консультативної підтримки та моніторингу виконання

зобов'язань [16, 20]. Кожен проєкт розглядають як складову стратегічного розвитку галузі, він має відповідати визначеним цілям державної транспортної політики. Відповідно, фінансовий ресурс супроводжуваний вимогами щодо програмно-цільового планування, запровадження індикаторів результативності, підвищення прозорості управління та удосконалення корпоративного управління у галузі.

На відміну від традиційної моделі бюджетного фінансування, що зосереджена на контролі обсягів видатків, міжнародні фінансові організації орієнтують фінансові механізми на досягнення вимірюваних результатів. Кредитні угоди зазвичай передбачають встановлення конкретних показників ефективності, пов'язаних із модернізацією інфраструктури, підвищенням безпеки перевезень, скороченням експлуатаційних витрат або підвищенням енергоефективності. Такий підхід формує причинно-наслідковий зв'язок між обсягами фінансування та змінами в технічному і організаційному стані галузі, що відповідає принципам результативного державного управління.

Важливою складовою міжнародного фінансування є довгостроковість зобов'язань. Інфраструктурні проєкти в залізничній сфері мають тривалий цикл реалізації та потребують стабільного фінансового забезпечення. Саме тому фінансування здійснюване у форматі багаторічних програм із чітко визначеними етапами реалізації, механізмами поетапного виділення коштів і процедурами оцінювання проміжних результатів. Це дає змогу уникнути розривів у фінансуванні та підвищує передбачуваність державної політики у сфері інфраструктурного розвитку.

Окреме значення має інституційна обумовленість фінансування. Надання коштів супроводжуване вимогами щодо вдосконалення нормативно-правового регулювання, розмежування функцій держави та оператора інфраструктури, підвищення фінансової прозорості та запровадження сучасних стандартів управління проєктами [20, 21]. У такий спосіб міжнародні фінансові організації впливають не лише на ресурсну складову фінансового механізму, а і його структурну побудову. Впровадження

механізмів оцінювання результативності, аудиту і управління ризиками сприяє формуванню більш цілісної моделі державного фінансового регулювання розвитку залізничного транспорту.

Водночас використання міжнародних фінансових ресурсів пов'язане з необхідністю забезпечення макрофінансової стабільності, дотримання фіскальної дисципліни та здатності державних інституцій виконувати взяті зобов'язання. За відсутності інституційної спроможності або чіткої координації між органами державної влади навіть значні обсяги фінансування можуть не забезпечити очікуваного ефекту. Тому участь міжнародних фінансових організацій доцільно розглядати як каталізатор інституційних змін, а не лише як джерело додаткових ресурсів.

Аналіз підходів міжнародних фінансових організацій дає змогу сформулювати низку положень, що мають значення для вдосконалення національної моделі фінансового механізму державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту. До них належать запровадження багаторічного фінансового планування; обов'язкове визначення показників результативності для кожного інвестиційного проєкту; формування системи управління ризиками; поєднання бюджетних і позикових ресурсів у межах єдиної стратегії; підвищення прозорості та підзвітності фінансових рішень. Разом із тим механічне перенесення міжнародних моделей без урахування національних особливостей бюджетної системи, правового середовища та інституційної структури може знизити їхню ефективність.

Отже, підходи міжнародних фінансових організацій демонструють, що результативність фінансового механізму державного управління розвитком залізничного транспорту визначена не лише обсягом ресурсів, а і якістю управлінських процедур, довгостроковістю зобов'язань, наявністю системи оцінювання та відповідальності за досягнення визначених цілей. Використання цих підходів у національній практиці може сприяти формуванню більш збалансованої, системної та орієнтованої на результат

моделі фінансового регулювання розвитку підприємств залізничного транспорту.

Для систематизації підходів міжнародних фінансових організацій щодо фінансування розвитку залізничної інфраструктури доцільно порівняти їх і проаналізувати за критеріями цільової спрямованості, інструментарію, умов фінансування та управлінських вимог (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Порівняльна характеристика підходів міжнародних фінансових організацій щодо фінансування залізничної інфраструктури

Міжнародна фінансова організація	Основна ціль фінансування	Фінансові інструменти	Управлінські умови та вимоги	Особливості впливу на державний фінансовий механізм
Світовий банк	Модернізація інфраструктури, підвищення ефективності управління	Інвестиційні кредити, програмні позики, технічна допомога	Програмно-цільове планування, система показників результативності, аудит	Формування системи оцінювання результативності та управління проектами
Європейський банк реконструкції та розвитку	Реформування галузі, підвищення корпоративного управління	Кредити, співфінансування, гарантії	Розмежування функцій інфраструктури і перевізника, прозорість фінансів	Стимулювання структурних реформ і ринкових механізмів
Європейський інвестиційний банк	Розвиток інфраструктури в межах стратегічних програм	Довгострокові позики, інвестиційне співфінансування	Відповідність стратегічним документам Європейського Союзу, оцінювання ризиків	Забезпечення довгострокової стабільності фінансування
Азійський банк розвитку	Розвиток транспортних коридорів, інтеграція ринків	Інфраструктурні кредити, гранти, технічна підтримка	Інституційні реформи, удосконалення тарифної політики	Посилення інституційної спроможності держави
Міжнародний валютний фонд	Макрофінансова стабільність	Бюджетна підтримка	Фіскальна дисципліна, обмеження дефіциту	Створення макрофінансових умов для інвестицій

Джерело: розроблено автором.

Узагальнені дані табл. 2.12 свідчать, що міжнародні фінансові організації застосовують комплексний підхід щодо фінансування залізничної інфраструктури, поєднуючи інвестиційні ресурси з вимогами щодо вдосконалення інституційної структури, програмного планування та системи оцінювання результативності. Їхній вплив спрямований не лише на ресурсне забезпечення проєктів, а і формування більш структурованого та результативного фінансового механізму державного управління розвитком залізничної галузі.

Міжнародні фінансові організації відіграють важливу роль у формуванні сучасних моделей фінансового забезпечення розвитку залізничного транспорту, особливо у країнах із трансформаційною економікою та обмеженими внутрішніми ресурсами [16, 20, 95]. Їхня участь у фінансуванні інфраструктурних проєктів не обмежена наданням кредитних ресурсів, а передбачає комплексний вплив на інституційне середовище, механізми державного управління, систему стратегічного планування та процедури оцінювання результативності. Отже, міжнародні фінансові організації є не лише джерелом інвестиційного капіталу, а і фактором модернізації фінансового механізму державного управління.

До найбільш активних учасників фінансування залізничної інфраструктури належать Світовий банк, Європейський банк реконструкції та розвитку, Європейський інвестиційний банк, а також інші регіональні банки розвитку. Їхні підходи базовані на поєднанні інвестиційних кредитів, програмної підтримки реформ, технічної допомоги та інституційного супроводу реалізації проєктів. Кожен інвестиційний проєкт розглядають як складову довгострокової стратегії розвитку галузі, а фінансування надають за умови відповідності проєкту стратегічним документам державної політики та міжнародним стандартам прозорості.

Характерною рисою підходів міжнародних фінансових організацій є програмність фінансування [16, 20]. Кошти виділяють не на покриття поточних витрат, а на реалізацію конкретних інфраструктурних або

реформаторських заходів, що мають чітко визначені цілі, часові рамки, показники виконання та очікувані результати. Такий підхід формує зв'язок між обсягами фінансування і досягнутими змінами у стані інфраструктури, рівні безпеки, пропускній спроможності мережі або якості транспортних послуг.

Важливим елементом є вимога щодо запровадження системи оцінювання результативності. Міжнародні фінансові організації наполягають на встановленні кількісних і якісних індикаторів ефективності, що дає змогу здійснювати проміжний моніторинг виконання проєкту і оцінювати досягнення визначених цілей. Це сприяє переходу від формального контролю використання коштів до управління за результатами, що відповідає сучасним підходам у сфері державного управління.

Суттєве значення має також інституційна обумовленість фінансування. Надання коштів супроводжуване вимогами щодо вдосконалення нормативно-правового регулювання, підвищення прозорості фінансової звітності, розмежування функцій держави та оператора інфраструктури, впровадження сучасних стандартів корпоративного управління. У такий спосіб міжнародні фінансові організації впливають на структурну побудову фінансового механізму державного управління, стимулюючи його системність і узгодженість.

На окрему увагу заслуговує практика довгострокового фінансування інфраструктурних проєктів. Залізничні об'єкти мають значний строк експлуатації і тривалий цикл реалізації, що потребує стабільності фінансових зобов'язань [16, 95]. Міжнародні фінансові організації забезпечують можливість залучення ресурсів на тривалий період із фіксованими умовами обслуговування, що підвищує передбачуваність інвестиційної політики та зменшує ризики переривання реалізації проєктів.

Водночас участь міжнародних фінансових організацій пов'язана з підвищеними вимогами щодо макрофінансової стабільності та бюджетної дисципліни держави. Використання кредитних ресурсів потребує

гарантування спроможності їх обслуговувати, а також узгодження інвестиційних рішень із фіскальними обмеженнями. Тому ефективність залучення міжнародного фінансування залежить від якості координації між органами державної влади, що відповідають за транспортну політику, бюджетне планування та управління державним боргом.

Узагальнення підходів міжнародних фінансових організацій дає змогу дійти висновку, що їхня діяльність спрямована на формування більш структурованої та результативно орієнтованої моделі фінансового регулювання розвитку залізничного транспорту. Вони поєднують фінансові ресурси з вимогами щодо інституційних реформ, програмного планування та системи оцінювання результативності, що створює умови для переходу від фрагментарного фінансування до цілісної моделі управління інфраструктурним розвитком.

Для національної системи державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту доцільним є адаптація таких елементів міжнародного досвіду, як багаторічне фінансове планування, встановлення обов'язкових показників результативності інвестиційних проєктів, запровадження процедур управління ризиками та посилення прозорості фінансових рішень. Водночас імплементація цих підходів потребує врахування специфіки бюджетної системи та інституційної структури держави, що обумовлює необхідність розроблення адаптованої моделі фінансового механізму державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту.

Проведений аналіз зарубіжних підходів щодо державного фінансового регулювання розвитку залізничного транспорту свідчить про наявність системних характеристик, які забезпечують стабільність і результативність функціонування галузі. У більшості країн фінансовий механізм інтегрований у довгострокові стратегії державної транспортної політики, має чітке нормативне підґрунтя і спирається на багаторічне програмне планування. Це гарантує узгодженість між стратегічними цілями розвитку, ресурсним

забезпеченням та очікуваними результатами [61, 62, 88].

Узагальнення зарубіжного досвіду дає змогу виокремити низку принципів положень. По-перше, інфраструктуру залізничного транспорту розглядають як об'єкт публічної відповідальності, що зумовлює участь держави в її фінансуванні незалежно від рівня комерційної прибутковості. По-друге, фінансування розвитку здійснюване на основі довгострокових програм із визначеними обсягами ресурсів і часовими параметрами реалізації. По-третє, компенсація виконання суспільно необхідних перевезень має контрактний характер і базована на прозорих формулах розрахунку. По-четверте, фінансові рішення пов'язують із вимірюваними показниками результативності, що забезпечує зворотний зв'язок у системі державного управління.

З урахуванням зазначених положень доцільно здійснити аналітичне зіставлення міжнародної та національної моделей фінансового регулювання розвитку залізничної інфраструктури, щоб конкретизувати напрями їхньої адаптації до умов державного управління в Україні (табл. 2.13).

Як свідчать дані табл. 2.13, міжнародна модель має високий рівень системності, стабільність джерел фінансування та орієнтацією на досягнення визначених результатів. У ній поєднано бюджетні, інвестиційні та програмні інструменти, а відповідальність держави за фінансування інфраструктури чітко закріплена на нормативному рівні. Натомість національна модель державного фінансового регулювання перебуває у стані трансформації та має певну нестабільність ресурсної бази, обмеженість довгострокового планування та недостатню інтеграцію фінансування з показниками результативності.

Порівняльний аналіз також засвідчує, що в міжнародній практиці особливу увагу приділяють розмежуванню повноважень між регулятором, інфраструктурним оператором і перевізниками, тоді як у національній системі зазначені функції частково поєднані, що ускладнює розподіл відповідальності за фінансові рішення [11, 13]. Крім того, у зарубіжних

країнах активно використовують механізми багаторічних фінансових зобов'язань, що забезпечують стабільність реалізації інфраструктурних проєктів, тоді як у національній практиці переважає річне бюджетне планування.

Таблиця 2.13

Аналітичне порівняння міжнародної та національної моделей фінансового регулювання розвитку залізничної інфраструктури

Управління ризиками	Системне оцінювання інвестиційних і фіскальних ризиків	Фрагментарне врахування ризиків	Інституалізація процедур ризик-менеджменту
1	2	3	4
Залучення інвестицій	Активне використання кредитів і грантів міжнародних організацій	Обмежена диверсифікація джерел	Розширення механізмів співфінансування
Прозорість фінансових рішень	Регулярна публічна звітність і аудит	Нерівномірність інформаційного розкриття	Посилення вимог щодо публічної звітності
Управління ризиками	Системне оцінювання інвестиційних і фіскальних ризиків	Фрагментарне врахування ризиків	Інституалізація процедур ризик-менеджменту

Джерело: розроблено автором.

На підставі проведеного аналізу можна визначити напрями адаптації зарубіжного досвіду до умов державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту. Насамперед це формування середньо- та довгострокової моделі фінансового планування з чітким закріпленням інфраструктурної складової як окремого напрямку бюджетної політики. Другим напрямом є впровадження контрактної моделі компенсації суспільно необхідних перевезень із нормативним визначенням порядку розрахунку та контролю використання коштів. Третій напрям - запровадження системи показників результативності фінансового механізму, що допоможе забезпечити зв'язок між фінансуванням і досягнутими змінами у стані галузі.

Водночас використання міжнародного досвіду має бути здійснюване з

урахуванням інституційних, бюджетних і правових особливостей національної системи державного управління. Механічне перенесення моделей, сформованих в інших економічних умовах, не забезпечить очікуваного ефекту без адаптації до специфіки національного законодавства, структури власності та рівня фінансової спроможності держави. Тому імплементація зарубіжних підходів має бути здійснювана на засадах селективної інтеграції, із збереженням національних пріоритетів і стратегічних цілей розвитку галузі.

Водночас результати порівняльного аналізу свідчать, що окремі елементи міжнародних моделей фінансового регулювання не можуть бути механічно перенесені в українські умови. Зокрема, довгострокові бюджетні зобов'язання з гарантованим багаторічним фінансуванням інфраструктури, характерні для країн Європейського Союзу, потребують високого рівня макрофінансової стабільності та прогнозованості бюджетної політики, що в національних умовах має обмежений характер. Крім того, моделі повної фінансової автономії інфраструктурних операторів, які функціонують у ряді держав, базовані на розвинених механізмах регуляторного контролю та незалежних інституціях, інституційна зрілість яких в Україні перебуває на стадії формування.

У зв'язку з цим доцільним є не копіювання, а адаптація міжнародних підходів із урахуванням національної інституційної специфіки. Адаптації потребують насамперед такі елементи: запровадження довгострокового програмного планування з поетапним бюджетним забезпеченням; удосконалення механізму компенсації виконання суспільно необхідних функцій; формування системи результативного моніторингу фінансових рішень; розмежування відповідальності між органами державної влади за стратегічне планування та фінансове забезпечення. Такий підхід дає змогу забезпечити поступову трансформацію національної моделі фінансового механізму без порушення інституційної стабільності.

Отже, узагальнення зарубіжного досвіду підтверджує доцільність

формування більш цілісної, програмно орієнтованої та результативної моделі фінансового механізму державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту, що створює методологічну основу для обґрунтування напрямів його удосконалення.

Узагальнення зарубіжного досвіду свідчить, що головною відмінністю є не джерела фінансування, а наявність механізму відповідальності за результати використання коштів [31, 33]. У більшості країн фінансування пов'язане з виконанням цільових показників якості, безпеки та доступності перевезень.

Це дає змогу дійти висновку, що основою ефективного фінансового забезпечення розвитку галузі є не обсяг ресурсів, а інституційне закріплення взаємозв'язку між фінансуванням та результатом.

Висновки до розділу 2

У другому розділі дисертації комплексно проаналізовано функціонування фінансового механізму державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту, оцінено його результативність і ефективність, а також узагальнено зарубіжний досвід державного фінансового регулювання галузі.

1. Встановлено, що для сучасної моделі державного фінансового регулювання розвитку підприємств залізничного транспорту характерне поєднання бюджетних, інвестиційних, програмних і тарифних інструментів, однак їх застосування не завжди має системний характер. Фінансування часто орієнтоване на підтримання поточного функціонування, тоді як завдання модернізації та оновлення реалізуються нерівномірно.

2. Доведено, що державне фінансове регулювання виконує подвійну функцію: забезпечує безперервність перевезень і створює фінансові

передумови для структурних змін у галузі. Водночас нестабільність ресурсної бази та недостатня узгодженість інструментів обмежують його стратегічний вплив.

3. Розроблено та обґрунтовано методологічні підходи щодо оцінювання результативності фінансового механізму, які передбачають перехід від контролю освоєння коштів до аналізу причинно-наслідкових зв'язків між фінансуванням і досягнутими змінами у стані інфраструктури, безпеці, доступності та якості транспортних послуг.

4. Сформовано систему показників оцінювання результативності та ефективності фінансових механізмів державного управління, яка допомагає оцінювати не лише фінансові результати, а і суспільні та галузеві ефекти застосування фінансових рішень.

5. Виявлено системні обмеження чинної моделі оцінювання, зокрема недостатню інтеграцію програмних документів із фінансовими показниками, фрагментарність аналітичних підходів і нечіткий розподіл відповідальності між органами державної влади.

6. Узагальнення зарубіжного досвіду показало, що в більшості країн фінансові механізми розвитку залізничного транспорту мають довгостроковий, програмно орієнтований характер, передбачають гарантоване фінансування інфраструктури та чіткий розподіл функцій між державою і суб'єктами галузі.

7. Порівняльний аналіз міжнародних і національних моделей засвідчив необхідність адаптації кращих зарубіжних практик з урахуванням інституційних і фінансових умов України, зокрема щодо запровадження стабільного фінансування інфраструктури, результативного планування та підвищення відповідальності за досягнення цілей державної транспортної політики.

Отже, результати розділу 2 підтверджують, що підвищення результативності фінансового механізму державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту потребує переходу до цілісної,

стратегічно орієнтованої моделі фінансового регулювання, що забезпечує узгодженість ресурсів, цілей і відповідальності. Отримані висновки створюють наукове підґрунтя для обґрунтування напрямів удосконалення фінансового механізму, які розглядають у третьому розділі дисертації.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОГО МЕХАНІЗМУ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

3.1. Концептуальні напрями вдосконалення фінансового механізму державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту

Удосконалення фінансового забезпечення розвитку підприємств залізничного транспорту потребує не окремих управлінських рішень, а формування цілісного механізму державного управління.

Під механізмом державного управління в роботі розуміють впорядковану сукупність суб'єктів, їхніх повноважень, процедур ухвалення рішень, інструментів впливу та системи відповідальності, спрямовану на досягнення визначених результатів розвитку галузі.

Відтак удосконалення фінансового механізму має полягати у зміні логіки ухвалення рішень від розподілу коштів до управління результатами.

Визначення очікуваних результатів функціонування фінансового механізму дає змогу обґрунтувати необхідність його трансформації в напрями результативного державного управління.

Ефекти функціонування фінансового механізму розвитку підприємств залізничного транспорту наведено на рис. 3.1.

Отримані ефекти відображають мультиплікативний вплив фінансового механізму на розвиток галузі, доступність перевезень і ефективність використання бюджетних ресурсів, що підтверджує необхідність переходу до управління результатами.



Рис. 3.1. Ефекти функціонування фінансового механізму розвитку підприємств залізничного транспорту

Джерело: розроблено автором.

У попередніх розділах встановлено, що для чинної моделі державного фінансового регулювання розвитку підприємств залізничного транспорту характерні фрагментарність інструментів, недостатня узгодженість фінансування з програмними цілями та обмежена результативність використання ресурсів. Це обумовлює необхідність переходу від еволюційного корегування окремих елементів до концептуального переосмислення структури фінансового механізму як складової механізмів державного управління.

У межах дисертаційного дослідження обґрунтовано, що фінансовий

механізм державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту потрібно розглядати не як сукупність бюджетних рішень, а як інтегровану систему цілей, інструментів, процедур і відповідальності, орієнтовану на досягнення стратегічних результатів розвитку.

Наукова новизна такого підходу полягає в розширенні трактування фінансового механізму як результативно-орієнтованої управлінської системи, у межах якої фінансові ресурси є інструментом структурної трансформації галузі, а не лише засобом підтримання її функціонування.

Концептуальна модель удосконалення фінансового механізму включає такі взаємопов'язані напрями:

- орієнтацію фінансування на стратегічні цілі розвитку;
- забезпечення системності застосування фінансових інструментів;
- посилення програмно-цільового управління;
- розмежування поточних і розвиткових фінансових потоків;
- підвищення відповідальності за досягнення результатів.

Концептуальні напрями удосконалення фінансового механізму формують методологічну основу для трансформації фінансової політики у сфері залізничного транспорту, що передбачає перехід від фрагментарного розподілу ресурсів до інтегрованої системи управління фінансовими потоками відповідно до стратегічних пріоритетів держави.

Орієнтація фінансового механізму державного управління на цілі розвитку є базовою умовою його концептуальної трансформації. Проведений у другому розділі аналіз довів, що для чинної моделі фінансування підприємств залізничного транспорту характерні переважання витратної логіки, домінування короткострокових бюджетних рішень і недостатній зв'язок між обсягами фінансових ресурсів і досягнутими результатами у сфері модернізації інфраструктури, оновлення рухомого складу та підвищення якості перевезень.

У зв'язку з цим у роботі обґрунтовано необхідність переходу до моделі, у якій фінансові рішення формуються не як реакція на дефіцит ресурсів, а як

інструмент реалізації стратегічних цілей державної транспортної політики. Така трансформація передбачає:

- інтеграцію фінансового планування із стратегічними документами галузевого розвитку;
- підпорядкування бюджетних рішень довгостроковим інфраструктурним пріоритетам;
- закріплення інвестиційної складової як окремого напрямку бюджетного планування;
- чітке розмежування фінансування поточної діяльності та фінансування потреб стратегічного розвитку.

Систематизацію основних напрямів удосконалення фінансового механізму подано в табл. 3.1, яка відображає управлінський зміст трансформації та очікувані ефекти від її реалізації.

Таблиця 3.1

Основні напрями вдосконалення фінансового механізму державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту

Напрямок вдосконалення	Управлінський зміст	Очікуваний ефект
Інтеграція фінансового планування зі стратегічними документами	Узгодження бюджетних рішень із галузевими програмами розвитку	Підвищення цільової спрямованості фінансування
Запровадження результат-орієнтованого бюджетування	Перехід від фінансування витрат до фінансування результатів	Зростання ефективності використання коштів
Консолідація фінансових інструментів	Координація бюджетних, інвестиційних і компенсаційних механізмів	Усунення дублювання та фрагментарності
Розвиток механізмів державно-приватного партнерства	Залучення позабюджетних ресурсів	Розширення інвестиційної бази галузі
Посилення фінансового моніторингу та контролю	Запровадження системи оцінювання впливу фінансування	Підвищення прозорості та підзвітності

Джерело: розроблено автором.

Як видно з табл. 3.1, ідеться не про окремі точкові зміни, а системну перебудову фінансового механізму, що охоплює всі рівні державного управління — від стратегічного планування до моніторингу результатів.

Подальша деталізація інструментарію реалізації зазначених напрямів наведена в табл. 3.2, яка конкретизує механізми впровадження концептуальних положень.

Таблиця 3.2

Інструментарій реалізації напрямів вдосконалення фінансового механізму

Напрямок	Конкретні інструменти реалізації	Рівень впровадження
Стратегічна інтеграція	Середньострокове бюджетне планування, програмно-цільовий підхід	Центральний рівень виконавчої влади
Результат-орієнтованість	Показники результативності державних програм, аудит ефективності	Галузевий рівень
Інвестиційна диверсифікація	ДПП, інфраструктурні облігації, концесійні механізми	Державний і регіональний рівні
Підвищення прозорості	Публічні звіти, цифровий моніторинг виконання програм	Галузевий і рівень підприємств
Координація ресурсів	Єдина платформа управління проектами	Міжвідомчий рівень

Джерело: розроблено автором.

Узагальнення запропонованих напрямів та інструментів удосконалення дає змогу сформулювати модель удосконаленого фінансового механізму державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту. Її зміст полягає у функціональній взаємодії стратегічного планування, бюджетних, інвестиційних, компенсаційних і програмно-цільових інструментів, а також системного оцінювання результативності фінансових рішень.

Запропонована модель відображає перехід від фрагментарного фінансування окремих потреб галузі до системного управління фінансовими потоками, орієнтованого на досягнення стратегічних результатів розвитку залізничного транспорту (рис. 3.2). Її застосування дає змогу забезпечити узгодженість фінансових ресурсів із програмними цілями, підвищити

прозорість управлінських рішень і посилити відповідальність суб'єктів державного управління за досягнення визначених результатів.



Рис. 3.2. Модель удосконаленого фінансового механізму державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту

Запропонована модель відображає перехід від фрагментарного фінансування окремих потреб галузі до системного управління фінансовими потоками, орієнтованого на досягнення стратегічних результатів розвитку залізничного транспорту. Її застосування дає змогу гарантувати узгодженість фінансових ресурсів із програмними цілями, підвищити прозорість управлінських рішень і посилити відповідальність суб'єктів державного управління за досягнення визначених результатів.

Отже, стратегічна інтеграція фінансового планування перетворює бюджет із інструменту реагування на інструмент формування довгострокової траєкторії розвитку галузі.

Запропонований інструментарій свідчить, що орієнтація фінансового механізму на цілі стратегічного розвитку потребує не лише зміни логіки фінансування, а й інституційного закріплення відповідних процедур планування, реалізації та оцінювання.

Особливе значення має закріплення інвестиційної складової як окремого напрямку бюджетного планування. Такий підхід допомагає:

- забезпечити довгострокові бюджетні зобов'язання для реалізації інфраструктурних програм;
- зменшити ризик переривання фінансування модернізаційних проєктів;
- підвищити передбачуваність фінансової політики;
- знизити інвестиційні ризики для залучення позикових і приватних ресурсів.

Доведено, що стабільність і передбачуваність бюджетного фінансування створюють передумови для підвищення фінансової стійкості підприємств галузі та формування сприятливого інвестиційного середовища.

Концептуальна модель поєднання бюджетних, інвестиційних і компенсаційних інструментів фінансового механізму відображена на рис. 3.2. У цій моделі бюджетні ресурси спрямовані на підтримку стратегічно важливих напрямів, інвестиційні ресурси використовують для модернізації інфраструктури та рухомого складу, компенсаційні механізми забезпечують покриття витрат, пов'язаних із виконанням суспільно значущих функцій, а механізми співфінансування та державних гарантій зменшують фінансові ризики.

Такий підхід забезпечує мультиплікативний ефект державних ресурсів і підвищує узгодженість фінансових потоків із цілями стратегічного розвитку залізничної галузі.

Забезпечення системності фінансових інструментів є базовою передумовою трансформації фінансового механізму державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту від витратної до стратегічно орієнтованої моделі. Фрагментарність бюджетних рішень, відсутність

інтеграції інвестиційних і компенсаційних інструментів, а також слабкий зв'язок між програмними документами і фактичним фінансуванням зумовлюють структурні дисбаланси в розвитку галузі.

Системність фінансового механізму передбачає узгодження стратегічних цілей розвитку галузі з бюджетним і середньостроковим плануванням, інтеграцію бюджетних, інвестиційних і позабюджетних ресурсів у межах єдиної програмної архітектури, закріплення причинно-наслідкового зв'язку між фінансуванням і досягнутими результатами, а також координацію дій суб'єктів фінансового забезпечення на міжвідомчому рівні.

У цьому контексті особливе значення має програмно-цільовий підхід, який формує управлінський ланцюг «цілі – завдання – заходи – ресурси – результати» і забезпечує логічну інтеграцію фінансових інструментів у стратегічну модель розвитку галузі.

Як зазначено в дослідженні, структура джерел фінансування розвитку залізничного транспорту має домінування бюджетних і кредитних ресурсів міжнародних фінансових організацій за низького рівня залучення приватного капіталу (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Структура джерел фінансування розвитку залізничного транспорту

Джерело фінансування	Характеристика ролі	Управлінська проблема
Державний бюджет	Основне джерело фінансування інфраструктурних програм	Залежність від бюджетних циклів, фрагментарність фінансування
Міжнародні фінансові організації (МФО)	Кредитне та грантове фінансування реформ і модернізації	Обмежена гнучкість, цільова прив'язаність коштів
Власні кошти підприємств	Часткове покриття операційних та інвестиційних витрат	Недостатність для масштабної модернізації
Приватні інвестиції/ Державно-приватні підприємства (ДПП)	Потенційне джерело розвитку	Низький рівень залучення через інституційні ризики

Джерело: узагальнено автором за результатами досліджень [9, 11, 12].

Така структура породжує залежність інвестиційних програм від бюджетного циклу, відсутність стабільності ресурсного забезпечення,

обмежену гнучкість для реалізації довгострокових інфраструктурних проєктів, а також низьку мультиплікативність державних ресурсів.

Забезпечення системності означає формування портфеля фінансових ресурсів, який поєднує бюджетні, інвестиційні, кредитні та партнерські інструменти на засадах їхньої функціональної взаємодії, а не паралельного існування.

Важливим елементом системності є чітка структуризація компонентів програмно-цільового фінансування (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Елементи програмно-цільового підходу щодо фінансування розвитку залізничного транспорту

Елемент підходу	Зміст	Управлінське значення	Управлінський результат
Цілі програми	Стратегічні та операційні цілі розвитку залізничного транспорту	Формують пріоритети державної транспортної політики та бюджетного планування	Узгодженість фінансування з цілями розвитку галузі
Завдання	Конкретизовані напрями досягнення програмних цілей	Забезпечують декомпозицію цілей і керованість програмних дій	Можливість контролю виконання на рівні окремих напрямів
Заходи	Інфраструктурні, інвестиційні та організаційні проєкти	Трансформують програмні завдання в конкретні управлінські дії	Реалізація програмних рішень у практичній діяльності
Фінансові ресурси	Бюджетні кошти, інвестиції, позабюджетні джерела	Забезпечують ресурсне наповнення програм розвитку	Концентрація ресурсів на пріоритетних напрямках
Показники результативності	Фінансові, технічні, соціальні та стратегічні індикатори	Дають змогу здійснювати моніторинг і оцінювати виконання програм	Оцінювання досягнення цілей та ефективності використання коштів
Результати	Соціально-економічні та інфраструктурні ефекти розвитку	Відображають фактичний вплив програм на розвиток галузі	Підстава для управлінських корегувань і ухвалення рішень

Джерело: розроблено автором.

Елементи, а саме цілі програми, завдання, заходи, фінансові ресурси,

показники результативності та результати, формують не перелік інструментів, а управлінську архітектуру фінансового механізму.

Системність у цьому випадку полягає в тому, що ресурси закріплені за конкретними програмними завданнями, кожен фінансовий інструмент має функціональне призначення, показники результативності стають елементом бюджетного планування, результати програм є підставою для перегляду фінансових рішень.

Отже, фінансовий механізм набуває циклічного характеру з вбудованим механізмом зворотного зв'язку.

Особливе значення для забезпечення системності має узгодження бюджетування з компонентами результативно-орієнтованого управління (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Відповідність компонентів результативно-орієнтованого управління (РОУ) елементам програмно-цільового фінансування

Компонент РОУ	Елементи програмно-цільового фінансування	Управлінська функція
Стратегічні цілі	Цілі програм розвитку	Пріоритети держполітики
Програмування	Завдання та заходи програм	Декомпозиція стратегічних цілей
Бюджетування	Фінансові ресурси програм	Ресурсне забезпечення пріоритетів
Моніторинг	Показники результативності	Контроль виконання програм
Оцінювання	Результати програм	Ухвалення управлінських рішень

Джерело: розроблено автором.

Зіставлення компонентів результативно-орієнтованого управління з елементами програмно-цільового фінансування демонструє трансформацію стратегічних цілей у програмні завдання, прив'язку бюджетних ресурсів до конкретних заходів, інтеграцію моніторингу у процес фінансового управління і використання результатів оцінювання як підстави для корегування політики.

Це дає змогу забезпечити підвищення керованості фінансових потоків, зниження ризику неефективного використання коштів, узгодженість дій між органами державної влади та виконавцями програм, а також підзвітність за досягнення конкретних результатів.

Забезпечення системності неможливе без чіткої координації джерел фінансування, інструментів регулювання та суб'єктів реалізації, що відображено в табл.3.6.

Таблиця 3.6

Інструментарій фінансового механізму у програмно-цільовій моделі
(джерела – інструменти – контроль)

Блок механізму	Приклади складових	Управлінська роль у програмно-цільовому фінансуванні
Джерела фінансування	Держбюджет; місцеві бюджети; власні кошти; міжнародні фінансові організації; приватні інвестиції	Формування портфеля ресурсів під програмні цілі
Інструменти регулювання	Тарифна політика; субсидування; пільгове кредитування; державно-приватне підприємство; інвестиційні програми	Ув'язка ресурсів із заходами програм
Суб'єкти реалізації	Центральні органи виконавчої влади; підприємства залізничного транспорту; банки; інвестори; міжнародні партнери	Розподіл відповідальності за результат
Контроль і моніторинг	Аудит; фінансова звітність; оцінювання ефективності використання коштів	Забезпечення підзвітності та корегувань

Джерело: розроблено автором.

У межах програмно-цільової моделі бюджет формує базову ресурсну основу, міжнародні фінансові організації забезпечують інвестиційні імпульси, власні кошти підприємств виконують стабілізаційну функцію, приватні інвестиції розширюють фінансову базу, а контрольні механізми забезпечують прозорість і корегування.

Системність полягає не лише в наявності цих елементів, а в інституційному поєднанні їх через єдину управлінську платформу

програмного фінансування.

Запровадження системної моделі фінансових інструментів сприяє переходу від реактивного фінансування до стратегічного, гарантуванню стабільності фінансових зобов'язань, зниженню інвестиційних ризиків, підвищенню довіри до державної політики та забезпеченню мультиплікативного ефекту використання бюджетних ресурсів.

Системність у цьому випадку є не організаційною характеристикою, а функціональною властивістю фінансового механізму, що забезпечує його здатність реалізовувати стратегічні цілі державної транспортної політики.

Отже, забезпечення системності фінансових інструментів у межах програмно-цільової моделі - це важлива умова трансформації фінансового механізму державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту. Інтеграція стратегічного планування, бюджетування, інвестиційних рішень, програмних заходів і механізмів оцінювання формує цілісну управлінську архітектуру, у якій фінансові ресурси стають інструментом досягнення результатів розвитку, а не засобом покриття поточних витрат.

Забезпечення системності фінансових інструментів неможливе без чіткого визначення ролі кожного джерела фінансування для реалізації стратегічних цілей державної транспортної політики. У межах дослідження було здійснено структурний аналіз джерел фінансового забезпечення розвитку підприємств залізничного транспорту, результати якого адаптовано до логіки дисертаційного дослідження (табл. 3.7).

Аналіз наведених у табл. 3.7 джерел фінансування свідчить, що сучасна модель фінансового забезпечення розвитку залізничної галузі має асиметрію: бюджетні та кредитні ресурси виконують системоутворюючу функцію, тоді як приватний капітал має обмежене представництво. Така структура формує підвищене навантаження на державні фінанси та знижує диверсифікованість ресурсної бази.

Таблиця 3.7

Структура джерел фінансування розвитку підприємств залізничного транспорту і їхня функціональна роль у фінансовому механізмі державного управління

Джерело фінансування	Характеристика	Управлінська функція у фінансовому механізмі
Державний бюджет	Фінансування інфраструктурних програм, компенсація суспільно значущих перевезень	Забезпечення стратегічних напрямів розвитку та виконання публічних функцій
Місцеві бюджети	Підтримка регіональних інфраструктурних об'єктів	Підвищення територіальної доступності та регіональної інтеграції
Кредити міжнародних фінансових організацій	Інвестиційне фінансування модернізації	Стимулювання структурних перетворень і підвищення ефективності
Власні кошти підприємств	Доходи від перевезень та іншої діяльності	Підтримка стабільності функціонування
Приватні інвестиції, державно-приватне партнерство	Співфінансування інфраструктурних проєктів	Розширення ресурсної бази та зниження бюджетного навантаження

Джерело: розроблено автором.

Отже, системність фінансових інструментів у межах удосконаленої моделі фінансового механізму означає не механічне поєднання різних джерел фінансування, а їхню функціональну інтеграцію в єдину програмно-цільову архітектуру управління. Бюджетні ресурси виконують роль стратегічного стабілізатора, кредитні ресурси міжнародних фінансових організацій забезпечують модернізаційний імпульс, власні кошти підприємств підтримують операційну стійкість, а механізми державно-приватного партнерства розширюють інвестиційну базу та знижують фіскальні ризики.

Інтеграція цих компонентів через систему стратегічного планування, бюджетування, моніторингу та оцінювання допомагає сформувати циклічну модель фінансового управління із вбудованим механізмом зворотного зв'язку. У такій моделі фінансові ресурси перестають бути засобом покриття поточних дефіцитів і набувають функції інструменту досягнення цілей стратегічного розвитку галузі.

Отже, гарантування системності фінансових інструментів є необхідною умовою переходу до результативно-орієнтованої моделі державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту, що створює основу для подальшого вдосконалення бюджетних та інвестиційних механізмів.

Посилення програмно-цільового підходу є визначальним напрямом трансформації фінансового механізму державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту, оскільки саме цей підхід забезпечує інтеграцію стратегічних пріоритетів галузі з бюджетними та інвестиційними рішеннями. У сучасній практиці державного фінансування збережено переважання витратної логіки, коли бюджетні видатки формуються виходячи з наявних ресурсів і поточних потреб, а не довгострокових цілей розвитку. Така модель не дає змогу забезпечити системне оновлення інфраструктури та рухомого складу, що об'єктивно потребує програмного планування з горизонтом не менше середньострокового бюджетного циклу.

Програмно-цільовий підхід у системі державного управління передбачає формування чітко структурованих програм, у межах яких визначають стратегічну мету, завдання, комплекс заходів, індикатори результативності, обсяги фінансового забезпечення та механізми моніторингу. Його посилення у сфері залізничного транспорту означає перехід від формального включення галузевих заходів до державних програм до побудови фінансової архітектури, у якій кожен бюджетний ресурс має чітке цільове призначення і вимірюваний очікуваний ефект.

Удосконалена модель програмно-цільового фінансування розвитку підприємств залізничного транспорту має ґрунтуватися на таких положеннях

- стратегічна інтеграція програм із державними документами транспортної політики та планами відновлення інфраструктури;
- ієрархічна структуризація цілей (стратегічні – тактичні – операційні);
- формування системи кількісних і якісних показників результативності;

– визначення повного циклу фінансування на весь період реалізації програм;

– закріплення відповідальності за досягнення запланованих результатів.

Структуру програмно-цільового забезпечення розвитку підприємств залізничного транспорту наведено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Структура програмно-цільового забезпечення розвитку підприємств залізничного транспорту

Елемент програми	Управлінський зміст	Фінансовий інструмент	Показники оцінювання
Стратегічна мета	Модернізація інфраструктури та підвищення безпеки	Середньострокове бюджетне планування	Досягнення індикаторів стратегічного рівня
Завдання	Оновлення рухомого складу, реконструкція колій	Державні інвестиційні програми, співфінансування	Обсяг виконаних робіт
Заходи	Конкретні проекти модернізації	Бюджетні асигнування, кредитні ресурси	Виконання графіка реалізації
Результат	Підвищення пропускної спроможності	Комбіноване фінансування	Зміна техніко-економічних показників
Суспільний ефект	Зростання мобільності та економічної активності	Інтеграція фінансових потоків	Соціально-економічні показники

Джерело: розроблено автором.

Особливе значення має формування системи індикаторів результативності, які мають відображати не лише освоєння бюджетних коштів, а реальні зміни в технічному стані інфраструктури, рівні безпеки, доступності перевезень і пропускній спроможності мережі. Такий підхід відповідає концепції результативно-орієнтованого державного управління та допомагає забезпечити зв'язок між фінансовими рішеннями та досягнутими суспільними ефектами.

Доцільно передбачити багаторівневу систему індикаторів:

1. Ресурсні показники – обсяги фінансування, структура джерел, рівень співфінансування.

2. Продуктові показники – кількість модернізованих об'єктів, оновлених одиниць рухомого складу, реконструйованих ділянок колії.

3. Результативні показники – скорочення аварійності, підвищення швидкості перевезень, зростання пропускної спроможності.

4. Ефектні показники – підвищення конкурентоспроможності перевезень, зростання економічної активності регіонів, соціальна доступність.

Запровадження такої системи дає змогу сформувати логічний ланцюг: фінансування → заходи → результати → суспільний ефект, що відповідає принципам сучасного публічного управління.

Програмно-цільовий підхід у запропонованій моделі виконує функцію інтегратора фінансових потоків, забезпечуючи узгодженість бюджетних, інвестиційних і компенсаційних механізмів у межах єдиної стратегічної логіки. Його посилення допомагає уникнути ситуації, коли фінансування окремих заходів здійснюване поза контекстом довгострокових цілей, що є характерною проблемою чинної моделі.

Важливою складовою є також впровадження процедур проміжного оцінювання виконання програм із можливістю корегування обсягів фінансування залежно від досягнутих результатів. Такий підхід створює механізм зворотного зв'язку та підвищує адаптивність фінансового механізму до змін макроекономічних умов і бюджетних обмежень.

У межах удосконаленої моделі фінансового механізму програмно-цільове фінансування є не окремим інструментом, а базовим принципом організації всіх фінансових потоків у галузі. Це забезпечує:

- стратегічну узгодженість фінансових рішень;
- підвищення прозорості бюджетного процесу;
- чітке розмежування відповідальності;
- можливість вимірювання управлінських результатів.

Отже, посилення програмно-цільового підходу створює методологічну основу для переходу від фрагментарної моделі фінансування до системної

моделі управління фінансовими ресурсами, інтегрованої у стратегічну архітектуру розвитку підприємств залізничного транспорту.

Однією із системоутворюючих умов удосконалення фінансового механізму державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту є чітке інституційне та фінансове розмежування видатків на забезпечення поточного функціонування галузі та фінансування потреб стратегічного розвитку. Відсутність такого розмежування у практиці бюджетного планування призводить до перерозподілу ресурсів на користь покриття операційних дефіцитів, що обмежує можливості модернізації інфраструктури і відтворення основних засобів.

У межах проведеного дослідження доведено, що поєднання в межах одного фінансового потоку витрат на утримання інфраструктури, компенсацію соціально значущих перевезень і реалізацію інвестиційних проєктів зумовлює втрату прозорості фінансових рішень і ускладнює оцінювання їхньої результативності. За таких умов фінансовий механізм фактично функціонує в режимі реагування на поточні потреби, а не режимі стратегічного управління розвитком.

Поточне фінансування для залізничної галузі має бути спрямоване на гарантування безперервності перевізного процесу, підтримання належного технічного стану інфраструктури, виконання зобов'язань із безпеки руху та компенсацію суспільно значущих перевезень.

Фінансування потреб стратегічного розвитку має охоплювати модернізацію інфраструктури та підвищення її пропускнує спроможності, оновлення рухомого складу, впровадження інноваційних технологій, реалізацію довгострокових інфраструктурних програм, а також заходи з цифрової трансформації управління.

У роботі обґрунтовано, що фінансування потреб стратегічного розвитку має бути розглянуто як окрема складова бюджетного планування, що формується на основі середньострокових і довгострокових зобов'язань держави. Такий підхід відповідає концепції переходу від витратної моделі до

моделі забезпечення стратегічного розвитку, у якій фінансові рішення формуються з урахуванням галузевих пріоритетів і прогнозованих ефектів.

Для забезпечення інституційної визначеності доцільним є закріплення в бюджетному процесі окремих програмних напрямів, що чітко відображають фінансування потреб стратегічного розвитку. Це дає змогу підвищити передбачуваність ресурсного забезпечення модернізаційних проєктів, зменшити ризики перерозподілу коштів у межах бюджетного року, гарантувати узгодження бюджетних рішень із галузевими стратегіями, а також створити основу для результативно-орієнтованого оцінювання.

У межах дисертаційного дослідження запропоновано модель двоконтурного фінансового забезпечення, яка передбачає функціонування:

- 1) контуру поточного фінансування — спрямований на підтримання операційної стійкості галузі;
- 2) контуру фінансування потреб стратегічного розвитку — орієнтований на досягнення довгострокових інфраструктурних і технологічних цілей.

Таке розмежування допоможе уникнути ситуації, коли інвестиційні програми фінансовані за залишковим принципом. Крім того, воно створює передумови для формування окремих індикаторів результативності для кожного контуру, що підвищує управлінську якість фінансового механізму.

Особливу увагу необхідно приділити механізму компенсації витрат, пов'язаних із виконанням суспільно значущих функцій. За відсутності повної та своєчасної компенсації частину ресурсів, які б могли бути спрямовані на стратегічний розвиток, використано для покриття операційних витрат. Це знижує інвестиційну спроможність галузі та підвищує її фінансову вразливість.

Запропонований підхід передбачає:

- нормативне закріплення окремого обліку витрат на стратегічний розвиток;
- формування довгострокових бюджетних зобов'язань щодо

інфраструктурних програм;

- застосування механізмів співфінансування і державних гарантій для проєктів стратегічного значення;
- інтеграцію фінансування потреб стратегічного розвитку із системою оцінювання результативності.

Розмежування фінансування поточних і потреб стратегічного розвитку також створює передумови для підвищення фінансової стійкості підприємств залізничного транспорту. Стабільність і передбачуваність ресурсного гарантування інвестиційних програм знижує інвестиційні ризики, підвищує довіру потенційних партнерів і сприяє формуванню сприятливого інвестиційного середовища.

Подане в табл. 3.9 розмежування фінансових потоків дає змогу інституціоналізувати відокремлення поточного забезпечення функціонування галузі від фінансування потреб стратегічного розвитку. Такий підхід підвищує прозорість бюджетного планування, мінімізує ризик перерозподілу інвестиційних ресурсів на покриття операційних дефіцитів і створює передумови для результативно-орієнтованого управління фінансовим механізмом державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту.

Отже, розмежування фінансування поточних і потреб стратегічного розвитку є не лише технічним елементом бюджетного процесу, а системною трансформацією фінансового механізму державного управління. Його впровадження забезпечує перехід до моделі, у якій фінансові ресурси - це інструмент реалізації стратегічних пріоритетів державної транспортної політики та довгострокового розвитку підприємств залізничного транспорту.

Таблиця 3.9

Розмежування фінансових потоків за функціональним призначенням

Функціональний контур фінансування	Зміст фінансування	Основні джерела ресурсів	Горизонт планування	Показники оцінювання	Управлінський результат
Поточне фінансування (операційний контур)	Гарантування безперервності перевізного процесу; утримання інфраструктури; виконання вимог безпеки; компенсація соціально значущих перевезень	Власні доходи від перевезень; бюджетні асигнування на утримання; компенсаційні виплати	Коротко-строковий (один бюджетний рік)	Стабільність функціонування; відсутність збоїв перевезень; виконання нормативів безпеки	Підтримання операційної стійкості галузі
Фінансування потреб стратегічного розвитку (інвестиційний контур)	Модернізація інфраструктури; оновлення рухомого складу; впровадження інновацій; цифровізація; підвищення пропускної спроможності	Державні інвестиції; цільові бюджетні програми; позикові ресурси; державні гарантії; державно-приватне партнерство	Середньо- та довгостроковий (3–10 років)	Ступінь оновлення основних засобів; зростання пропускної спроможності; підвищення якості та безпеки перевезень	Формування умов стратегічного розвитку та модернізації
Компенсаційний механізм (перехідний сегмент)	Відшкодування витрат на виконання суспільно значущих функцій; забезпечення територіальної доступності	Державний бюджет; місцеві бюджети; цільові субвенції	Річний із можливістю середньо-строкового прогнозування	Повнота і своєчасність компенсації; зменшення перехресного субсидювання	Запобігання перетоку інвестиційних ресурсів у покриття операційних втрат
Співфінансування та гарантійні інструменти	Підтримка реалізації інфраструктурних програм стратегічного значення; зниження інвестиційних ризиків	Бюджетні зобов'язання; міжнародні фінансові ресурси; приватні інвестори	Середньо- та довгостроковий	Частка позабюджетних ресурсів у структурі фінансування; зменшення вартості капіталу	Підвищення мультиплікативного ефекту державних ресурсів

Джерело: розроблено автором.

Підвищення відповідальності органів державної влади за результати фінансових рішень є системоутворюючим елементом удосконаленого фінансового механізму державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту. За умов переходу від витратної логіки бюджетування до моделі забезпечення потреб стратегічного розвитку саме відповідальність за досягнуті результати стає визначальним фактором ефективності управлінського впливу.

У традиційній моделі державного фінансового регулювання відповідальність часто обмежена дотриманням процедур і освоєнням бюджетних коштів. За такого підходу неможливо оцінити, чи призвели фінансові рішення до реальних змін у технічному стані інфраструктури, рівні безпеки, якості перевезень або фінансовій стійкості підприємств галузі. Удосконалений фінансовий механізм передбачає зміщення акценту з процесу витрачання ресурсів на досягнення конкретних управлінських результатів.

Підвищення відповідальності органів державної влади має бути здійснюванеза такими напрямками:

1. Персоніфікація відповідальності за реалізацію програм і проєктів, що фінансовані в межах бюджетних та інвестиційних рішень. Кожна програма або інфраструктурний проєкт повинні мати визначений суб'єкт управління, відповідальний за досягнення встановлених індикаторів.

2. Закріплення показників результативності в документах бюджетного та програмного планування. Встановлення чітких індикаторів дає змогу співвіднести обсяг спрямованих ресурсів із досягнутими ефектами.

3. Регулярне оцінювання впливу фінансових рішень на стан галузі. Ідеться не лише про фінансову звітність, а про комплексний аналіз змін у структурі витрат, технічному стані активів, пропускній спроможності, рівні безпеки та доступності перевезень.

4. Механізми корегування фінансової політики на основі результатів оцінювання. Відповідальність передбачає не лише фіксацію результатів, а і готовність до перегляду пріоритетів фінансування в разі відхилення від

стратегічних цілей.

5. Посилення міжвідомчої координації, щоб уникнути розмиття відповідальності між органами державної влади, залученими до формування та реалізації фінансових рішень у залізничній галузі.

У межах удосконаленого фінансового механізму відповідальність розглядають як інтегрований елемент управлінського циклу, який поєднує планування, фінансування, реалізацію та оцінювання результатів. Це забезпечує замкненість управлінського процесу та формує зворотний зв'язок між стратегічними цілями державної транспортної політики і фактичними результатами їхнього фінансового забезпечення.

З огляду на це доцільно передбачити:

- включення показників досягнення стратегічних цілей до системи бюджетного моніторингу;
- застосування аудиту ефективності для програм розвитку залізничної галузі;
- запровадження публічної звітності про результати реалізації інфраструктурних і модернізаційних заходів;
- встановлення процедур персональної та інституційної відповідальності за невиконання затверджених показників.

Підвищення відповідальності органів державної влади створює передумови для зміцнення довіри до державної фінансової політики у сфері залізничного транспорту, зниження ризиків неефективного використання ресурсів і забезпечення більш чіткого зв'язку між фінансовими рішеннями і досягнутими змінами в галузі.

Отже, відповідальність є не додатковим елементом фінансового механізму, а його функціональною характеристикою, що забезпечує орієнтацію державного фінансового регулювання на вимірювані результати і довгострокову стабільність підприємств залізничного транспорту.

3.2. Інструменти бюджетного, інвестиційного та програмно-цільового забезпечення розвитку підприємств залізничного транспорту

Інструменти фінансового забезпечення в системі державного управління виконують функцію регуляторного впливу, а не лише ресурсного забезпечення. Їхнє призначення полягає у стимулюванні досягнення визначених державою результатів розвитку галузі.

Реалізація концептуальних напрямів удосконалення фінансового механізму державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту потребує застосування конкретних інструментів бюджетного, інвестиційного та програмно-цільового впливу. Саме через ці інструменти держава перетворює стратегічні цілі розвитку галузі на практичні управлінські рішення, що мають фінансове наповнення та забезпечують досягнення визначених результатів.

З урахуванням виявлених проблем сформовано основні напрями удосконалення фінансового механізму державного управління розвитком підприємств галузі (табл. 3.10).

Запропоновані напрями забезпечують перехід від фінансування витрат до фінансування результатів, що відповідає концепції результативно-орієнтованого державного управління.

Удосконалення бюджетних інструментів у системі державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту розглядають не як технічну модернізацію процедур бюджетного планування, а як структурну трансформацію фінансового механізму галузевого розвитку. Відповідно до запропонованого державно-управлінського трактування, бюджетні ресурси - це не елемент фінансової діяльності підприємств, а інструмент реалізації стратегічних цілей державної транспортної політики.

Таблиця 3.10

Основні напрями вдосконалення фінансового механізму державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту

Напрямок удосконалення	Управлінський зміст	Очікуваний ефект
1	2	3
Інтеграція фінансового планування зі стратегічними документами	Узгодження бюджетних рішень із галузевими програмами розвитку	Підвищення цільової спрямованості фінансування
Запровадження результативно-орієнтованого бюджетування	Перехід від фінансування витрат до фінансування результатів	Зростання ефективності використання коштів
Консолідація фінансових інструментів	Координація бюджетних, інвестиційних і компенсаційних механізмів	Усунення дублювання та фрагментарності
Розвиток механізмів державно-приватного партнерства	Залучення позабюджетних ресурсів	Розширення інвестиційної бази галузі
Посилення фінансового моніторингу та контролю	Запровадження системи оцінювання впливу фінансування	Підвищення прозорості та підзвітності

Джерело: розроблено автором.

На відміну від існуючих підходів, у яких бюджетні інструменти аналізують фрагментарно — або як засіб покриття дефіцитів, або як складову фінансового менеджменту окремих суб'єктів господарювання, у дисертації бюджетні інструменти інтегровано в цілісну модель фінансового механізму державного управління. Такий підхід забезпечує поєднання бюджетних, інвестиційних і програмно-цільових інструментів впливу держави на процеси відтворення інфраструктури, модернізації рухомого складу та виконання суспільно значущих функцій залізничного транспорту.

Аналіз чинної практики засвідчив домінування ситуативного фінансування, орієнтованого переважно на покриття поточних витрат і компенсацію соціально необхідних перевезень. Це зумовлює витіснення інвестиційної складової, нестабільність модернізаційних процесів і

розбалансування фінансових потоків. У зв'язку з цим запропоновано перехід до системного управління бюджетними ресурсами на основі чітко визначених пріоритетів розвитку, критеріїв відбору напрямів фінансування та встановлення відповідальності за досягнення результатів.

У межах удосконалення підходів щодо структуризації фінансового механізму бюджетні інструменти розглядають як складову системи, що включає джерела формування фінансових ресурсів, методи їх розподілу, інструменти фінансового впливу, процедури оцінювання результативності.

Таке структурування дає змогу гарантувати цільове спрямування бюджетних ресурсів відповідно до стратегічних пріоритетів галузі та уникнути їх розпорошення.

Важливим напрямом удосконалення є поєднання бюджетних рішень із програмними цілями розвитку залізничного транспорту. Запропоновано, щоб кожна бюджетна програма розвитку підприємств галузі мала чітке відображення у відповідних стратегічних документах і містила систему показників, які допомагають оцінити ступінь досягнення програмних цілей. Отже, бюджетне фінансування набуває функції інструменту реалізації довгострокових завдань модернізації інфраструктури та підвищення якості транспортних послуг.

Особливого значення набуває чітке розмежування бюджетних видатків за операційною, інвестиційною та компенсаційною складовими фінансових потоків. Розроблена в дисертації класифікація фінансових потоків дає змогу виокремити:

- операційні бюджетні видатки, спрямовані на забезпечення поточного функціонування;
- інвестиційні видатки розвитку, пов'язані з модернізацією інфраструктури та оновленням рухомого складу;
- компенсаційні трансфери, що забезпечують виконання соціально значущих функцій транспорту.

Таке розмежування створює передумови для збалансованого

управління ресурсами та унеможлиблює використання коштів розвитку для покриття операційних дефіцитів.

У межах переходу до результативно-орієнтованого управління запропоновано розширити систему оцінювання ефективності бюджетного фінансування за такими напрямками:

- фінансовими, а саме рівень освоєння коштів, співвідношення витрат і результатів;
- інвестиційними, що передбачають темпи модернізації, оновлення основних фондів;
- виробничо-технічними, які характеризують пропускну спроможність і зношеність інфраструктури;
- якісними та безпековими, яким відповідає рівень аварійності, а також якість послуг;
- соціально-економічними, що передбачають доступність перевезень і регіональний ефект.

Запровадження такої багатокритеріальної системи допомагає оцінювати не лише факт використання бюджетних коштів, а і їхній вплив на розвиток галузі.

Удосконалений підхід передбачає також уточнення управлінської відповідальності суб'єктів державного управління за досягнення цільових результатів бюджетних програм. Встановлення персоніфікованої відповідальності за реалізацію програм розвитку сприяє підвищенню прозорості фінансових рішень і зміцненню довіри до державної політики у сфері транспорту.

Отже, удосконалення бюджетних інструментів у межах запропонованої моделі фінансового механізму забезпечує перехід від фрагментарного та витратного фінансування до системного управління фінансовими потоками, інтегрованого в загальну систему механізмів державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту. Це створює передумови для стабільної модернізації галузі, підвищення ефективності використання

державних ресурсів і узгодження інтересів держави, регіонів і підприємств галузі.

Інвестиційні інструменти в системі державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту розглядають як структурну складову цілісного фінансового механізму, що забезпечує довгострокове відтворення та модернізацію інфраструктури. На відміну від підходів, у яких інвестиційну діяльність аналізують як внутрішню функцію підприємств або як окремий сегмент фінансової політики, у роботі обґрунтовано їх інтеграцію в систему механізмів державного управління.

Запропонований підхід ґрунтований на державно-управлінському трактуванні фінансового механізму, відповідно до якого інвестиційні ресурси є інструментом реалізації стратегічних цілей державної транспортної політики. Держава в цьому контексті - це не лише джерел фінансування, а суб'єкт координації, регулювання та перерозподілу фінансових потоків із метою досягнення довгострокових результатів розвитку.

У межах удосконалення підходів щодо структуризації фінансового механізму інвестиційні інструменти визначено як сукупність бюджетних інвестицій розвитку, державних гарантій за кредитами, співфінансування інфраструктурних проєктів, залучення ресурсів міжнародних фінансових організацій, інструментів державно-приватного партнерства і власних інвестиційних ресурсів підприємств галузі.

Такий підхід забезпечує багатоканальність фінансування та знижує залежність модернізаційних процесів від коливань бюджетних можливостей.

Особливого значення набуває інтеграція інвестиційних рішень у систему програмно-цільового планування. У дисертації удосконалено механізм поєднання інвестиційного фінансування з програмними цілями розвитку галузі, що передбачає:

- 1) формування довгострокових інвестиційних програм модернізації;
- 2) визначення стратегічних інфраструктурних пріоритетів;
- 3) встановлення поетапного фінансування із середньостроковими

бюджетними зобов'язаннями;

4) запровадження системи результативних показників для кожного інвестиційного напрямку.

Такий підхід гарантує узгодженість інвестиційних рішень із завданнями модернізації інфраструктури, оновлення рухомого складу, цифровізації управління та підвищення безпеки перевезень.

У межах розвитку наукових підходів щодо визначення ролі держави доведено необхідність переходу від ситуативного залучення інвестицій до системного управління інвестиційними потоками. Це передбачає визначення стратегічно пріоритетних проєктів, оцінювання їхнього соціально-економічного ефекту, формування реєстру інфраструктурних проєктів, а також встановлення чітких критеріїв відбору та ранжування.

У роботі також обґрунтовано доцільність чіткого розмежування інвестиційної та операційної складових фінансових потоків, що відповідає запропонованій класифікації фінансових потоків у галузі. Інвестиційні потоки мають бути спрямовані виключно на відтворення та модернізацію, що забезпечує стратегічний характер фінансового впливу держави.

Важливою складовою удосконалення інвестиційних інструментів є впровадження системи оцінювання їхньої результативності. На відміну від традиційної практики, орієнтованої на освоєння коштів, запропоновано оцінювати приріст пропускнує спроможності, зниження рівня зношеності інфраструктури, підвищення рівня безпеки, скорочення витрат у довгостроковій перспективі та соціально-економічний ефект для регіонів.

Отже, інвестиційні інструменти в запропонованій моделі є не автономним блоком фінансування, а інтегрованою складовою фінансового механізму державного управління, що забезпечує досягнення стратегічних результатів розвитку галузі.

Програмно-цільові інструменти забезпечення розвитку підприємств залізничного транспорту доцільно розглядати як один із базових елементів фінансового механізму державного управління, оскільки саме вони

забезпечують трансформацію стратегічних цілей державної політики в конкретні фінансово забезпечені заходи, програми та проєкти розвитку. Їхнє функціональне призначення полягає в поєднанні стратегічного планування, бюджетного процесу, інвестиційної діяльності та контролю результативності в межах єдиної управлінської системи.

У сучасних умовах розвиток підприємств залізничного транспорту характеризують висока капіталомісткість, тривалі строки реалізації інфраструктурних проєктів, значна залежність від державного регулювання та потреба у стабільному ресурсному забезпеченні. За таких умов застосування традиційного підходу щодо фінансування окремих витратних статей не гарантує досягнення довгострокових цілей модернізації галузі. Саме тому програмно-цільові інструменти набувають особливого значення як механізм концентрації ресурсів на пріоритетних напрямках розвитку.

На відміну від практики, за якої програмні документи нерідко мають декларативний характер і не підкріплені реальними джерелами фінансування, удосконалений підхід передбачає жорстке поєднання програмних цілей із фінансовими рішеннями держави. Це означає, що кожна державна або галузева програма розвитку має містити стратегічну мету і систему завдань, визначені строки реалізації, - кількісні та якісні показники результативності, деталізовані джерела фінансового забезпечення, розподіл ресурсів за етапами реалізації, - визначення відповідальних органів влади і виконавців, а також механізми моніторингу і корегування.

Застосування такого підходу дає змогу гарантувати логічний зв'язок між документами стратегічного розвитку галузі, бюджетним плануванням та практичною реалізацією інвестиційних проєктів.

Функціональна роль програмно-цільових інструментів у системі державного управління розвитком залізничного транспорту наведено в табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Функціональна роль програмно-цільових інструментів у системі державного управління розвитком залізничного транспорту

Інструмент	Функція	Роль
1	2	3
Стратегічний	Узгодження фінансування із цілями державної транспортної політики	Системність розвитку галузі
Бюджетний	Концентрація ресурсів на пріоритетних напрямках	Підвищення ефективності видатків
Напрямок впливу	Зміст функції	Очікуваний результат
Інвестиційний	Реалізація модернізаційних та інфраструктурних проєктів	Оновлення основних фондів
Соціальний	Компенсація суспільно важливих перевезень	Забезпечення транспортної доступності
Контрольний	Моніторинг досягнення встановлених показників	Підвищення управлінської відповідальності
Бюджетний	Концентрація ресурсів на пріоритетних напрямках	Підвищення ефективності видатків

Джерело: розроблено автором.

У межах фінансового механізму програмно-цільові інструменти виконують координуючу роль, оскільки допомагають інтегрувати різні фінансові потоки у спільну модель розвитку галузі. Ідеться про поєднання операційного фінансування поточної діяльності, інвестиційних ресурсів на модернізацію інфраструктури, а також компенсаційних коштів на виконання соціально значущих функцій залізничного транспорту.

Такий підхід створює цілісну систему, у якій кожен фінансовий ресурс має чітко визначене функціональне призначення та спрямований на досягнення конкретного результату.

Особливого значення набуває питання оцінювання результативності програмно-цільових інструментів (табл. 3.12). Традиційна практика оцінювання за обсягом освоєних коштів не дає змогу встановити реальний вплив програми на розвиток підприємств галузі. У зв'язку з цим доцільно використати багатовимірну систему показників оцінювання.

Таблиця 3.12

Система оцінювання результативності програмно-цільових інструментів

Група показників	Зміст оцінювання
1	2
Фінансові	Рівень освоєння коштів, економія ресурсів, рентабельність
Інвестиційні	Обсяг введених потужностей, оновлення основних засобів
Виробничо-технічні	Пропускна спроможність, швидкість перевезень, технічна надійність
Якісні	Рівень сервісу, пунктуальність, доступність послуг
Безпекові	Зниження аварійності, техногенних ризиків
Соціально-економічні	Зайнятість, мобільність населення, регіональний розвиток
Група показників	Зміст оцінювання

Джерело: розроблено автором.

Запровадження такої системи оцінювання дає змогу перейти від формального звітування до аналізу реальних наслідків реалізації державних програм.

Окремого значення набуває посилення управлінської відповідальності суб'єктів державного управління за досягнення програмних цілей. Відповідальність має стосуватися не лише дотримання процедур використання коштів, а насамперед досягнення встановлених результатів у визначені строки. Для цього доцільним є закріплення персоніфікованої відповідальності за кожним програмним напрямом.

До основних напрямів удосконалення програмно-цільових інструментів слід віднести:

1. Перехід до середньострокового програмного бюджетування.
2. Узгодження програм розвитку з національними транспортними стратегіями.
3. Інтеграцію державних і корпоративних інвестиційних програм.
4. Запровадження цифрового моніторингу виконання програм.
5. Використання системи КРІ для оцінювання виконавців.

6. Гнучке корегування фінансування залежно від проміжних результатів.

У табл. 3.13 наведено порівняння традиційного та програмно-цільового підходів щодо фінансування.

Таблиця 3.13

Порівняння традиційного та програмно-цільового підходів щодо фінансування

Критерій	Традиційний підхід	Програмно-цільовий підхід
Об'єкт фінансування	Поточні витрати	Досягнення стратегічних цілей
Горизонт планування	Короткостроковий	Середньо- та довгостроковий
Контроль	Освоєння коштів	Результативність
Гнучкість	Низька	Вища
Ефект для розвитку	Обмежений	Комплексний

Джерело: розроблено автором.

Отже, програмно-цільові інструменти гарантування розвитку є важливою складовою фінансового механізму державного управління підприємствами залізничного транспорту. Їх застосування забезпечує перехід від фрагментарного фінансування окремих заходів до системного управління розвитком галузі, орієнтованого на стратегічні результати, ефективне використання ресурсів і довгострокову модернізацію інфраструктури.

Ефективність фінансового механізму державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту безпосередньо залежить від ступеня узгодженості бюджетних, інвестиційних і програмно-цільових інструментів. Проведений у попередніх підрозділах аналіз засвідчив, що сучасну практику їх застосування характеризують фрагментарність, відсутність системної координації та розрив між стратегічними цілями і ресурсним забезпеченням. У результаті фінансові рішення часто мають ситуативний характер і не гарантують досягнення довгострокових результатів розвитку галузі.

У дисертації вперше обґрунтовано фінансовий механізм державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту як цілісну

систему, що поєднує бюджетні, інвестиційні та програмно-цільові інструменти впливу держави. У цьому контексті їх узгодження розглядають не як адміністративну координацію окремих процедур, а як структурну інтеграцію в межах єдиного механізму державного управління.

Запропонований підхід передбачає формування єдиної логіки управління фінансовими потоками за принципом

стратегічна ціль – програмне завдання – бюджетне забезпечення –
інвестиційна реалізація – оцінювання результативності – корегування
управлінських рішень.

Така послідовність дає змогу забезпечити функціональну взаємодію між усіма складовими механізму та усунути розрив між плануванням і фінансуванням.

У межах удосконалення підходів щодо структуризації фінансового механізму запропоновано чітко визначити місце кожного інструменту:

- бюджетні інструменти гарантують ресурсну основу реалізації державної політики та виконання соціально значущих функцій;
- інвестиційні інструменти формують довгостроковий потенціал модернізації та відтворення інфраструктури;
- програмно-цільові інструменти є координуючим елементом, що інтегрує ресурси з визначеними цілями розвитку.

Отже, програмно-цільовий підхід виконує роль інтегратора, бюджетні інструменти — базового фінансового ресурсу, а інвестиційні — драйвера структурних змін.

Особливого значення набуває узгодження фінансових рішень із довгостроковими завданнями модернізації інфраструктури та підвищення якості транспортних послуг. У роботі доведено, що відсутність такої узгодженості призводить до розбалансування операційних, інвестиційних і компенсаційних фінансових потоків. Розроблена класифікація фінансових

потоків дає змогу гарантувати їх функціональне розмежування та інтеграцію в єдину систему управління.

Удосконалений механізм узгодження передбачає:

- 1) інтеграцію середньострокового бюджетного планування з довгостроковими інвестиційними програмами;
- 2) формування реєстру інфраструктурних проєктів із визначенням джерел фінансування;
- 3) застосування єдиної системи показників результативності для всіх інструментів;
- 4) встановлення персоніфікованої відповідальності суб'єктів державного управління.

Запропонований підхід розвиває наукові положення про роль держави у фінансовому забезпеченні розвитку підприємств залізничного транспорту. Державу розглядають як суб'єкт системного управління фінансовими потоками, що визначає пріоритети, координує ресурси та забезпечує досягнення стратегічних результатів.

У межах результативно-орієнтованої моделі узгодження фінансових інструментів особливого значення набуває система оцінювання ефективності. Запропоновано багатовимірну систему показників, яка охоплює фінансові, інвестиційні, виробничо-технічні, якісні, безпекові та соціально-економічні критерії. Єдина система оцінювання допомагає порівнювати ефективність використання різних інструментів і визначати їхній внесок у досягнення цілей розвитку галузі.

Встановлення чіткої управлінської відповідальності за досягнення результатів є завершальним елементом інтеграції фінансових інструментів. Відповідальність закріплена за реалізацією програмних завдань, виконанням бюджетних зобов'язань і досягненням індикаторів розвитку. Це гарантує перехід від формального контролю освоєння коштів до управління результатами.

Отже, узгодження бюджетних, інвестиційних і програмно-цілевих

інструментів формує інтегровану модель фінансового механізму державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту. Запропонований підхід гарантує цільове спрямування фінансування відповідно до пріоритетів розвитку галузі, стабільність ресурсної бази модернізації, інтеграцію фінансових рішень у систему стратегічного управління, підвищення результативності використання державних ресурсів, а також посилення управлінської відповідальності.

У підсумку саме узгодженість фінансових інструментів забезпечує перехід від фрагментарного регулювання до системного державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту, що відповідає концепції цілісного фінансового механізму, обґрунтованого в дисертації.

3.3. Запровадження сучасних фінансових механізмів у системі державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту

Запровадження сучасних фінансових механізмів у системі державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту є логічним завершенням концептуального обґрунтування цілісного фінансового механізму, розробленого в дисертації. Якщо в підрозділі 3.2 було визначено інструментальну структуру механізму та напрями їх узгодження, то в цьому підрозділі увагу зосереджено на трансформації самої моделі управління фінансовими потоками відповідно до принципів системності, результативності та відповідальності.

Сучасний фінансовий механізм державного управління має гарантувати не лише ресурсне забезпечення функціонування галузі, а передусім реалізацію стратегічних цілей державної транспортної політики. Це відповідає державно-управлінському трактуванню фінансового механізму, запропонованому в роботі, відповідно до якого фінансові ресурси

розглядають як інструмент реалізації публічних інтересів і засіб узгодження інтересів держави, регіонів і підприємств галузі.

У сучасних умовах обмеженості бюджетних ресурсів, зростання потреб у модернізації інфраструктури та підвищених вимог щодо ефективності державних витрат основними напрямками трансформації фінансового механізму є:

- орієнтація фінансових рішень на досягнення конкретних результатів розвитку;
- посилення прозорості та підзвітності;
- використання аналітичних інструментів підтримки управлінських рішень;
- удосконалення координації та відповідальності;
- формування умов для сталого відтворення інфраструктури.

Зазначені напрями формують інституційні передумови переходу від фрагментарного фінансування до системного управління фінансовими потоками, що відповідає положенням дисертації щодо розвитку ролі держави у фінансовому гарантуванні розвитку підприємств залізничного транспорту.

Одним із основних напрямів удосконалення фінансового механізму є впровадження результативно-орієнтованого підходу щодо управління фінансовими ресурсами в залізничній галузі. Такий підхід передбачає перехід від контролю обсягів фінансування до управління результатами, якого досягають унаслідок застосування фінансових інструментів.

Результативно-орієнтоване фінансове управління розглядають як системний принцип функціонування фінансового механізму державного управління, що гарантує інтеграцію бюджетних, інвестиційних і програмно-цільових інструментів у межах єдиної логіки досягнення стратегічних цілей розвитку галузі. На відміну від традиційної витратної моделі бюджетування, де домінує контроль за освоєнням коштів і дотриманням процедур, результативно-орієнтований підхід ґрунтований на встановленні прямого зв'язку між обсягом фінансових ресурсів і фактичними змінами у стані

інфраструктури, якості перевезень, рівні безпеки та соціально-економічних показниках розвитку.

У межах результативно-орієнтованого фінансового управління фінансові рішення мають ухвалювати з урахуванням чітко визначених цілей розвитку, показників результативності, очікуваних ефектів для галузі та суспільства. Це допомагає підвищити обґрунтованість державних витрат і забезпечити їх спрямування на досягнення пріоритетних результатів, а не підтримання сучасного стану.

Методологічною основою запровадження такого підходу є поєднання системного та програмно-цільового підходів, що були обґрунтовані в теоретичному розділі дисертації. Фінансовий механізм у цьому контексті - це не просто сукупність інструментів, а інтегрована система, у якій:

- 1) стратегічні цілі розвитку трансформуються у програмні завдання;
- 2) програмні завдання отримують ресурсне забезпечення через бюджетні та інвестиційні інструменти;
- 3) для кожного напрямку фінансування визначені вимірювані індикатори результативності;
- 4) відбувається моніторинг та оцінюють досягнуті результати;
- 5) фінансові рішення корегують залежно від рівня досягнення цільових показників.

Такий алгоритм забезпечує реалізацію удосконаленого механізму поєднання фінансових рішень із програмними цілями розвитку залізничного транспорту, що є одним з основних положень наукової новизни дисертації.

Важливим елементом результативно-орієнтованого фінансового управління є розроблення багаторівневої системи показників оцінювання. У роботі запропоновано розширити систему індикаторів за такими напрямками:

- фінансовими - співвідношення витрат і досягнутих результатів, економія ресурсів, рівень співфінансування;
- інвестиційними - темпи модернізації інфраструктури, оновлення основних фондів, зниження зношеності;

- виробничо-технічними - збільшення пропускної спроможності, підвищення енергоефективності;
- якісними та безпековими - зниження аварійності, підвищення рівня сервісу;
- соціально-економічними - доступність перевезень, вплив на регіональний розвиток, зайнятість.

Запровадження такої системи дає змогу перейти від оцінювання освоєння коштів до оцінювання реального впливу фінансування на розвиток галузі.

У межах державно-управлінського трактування фінансового механізму фінансові ресурси розглядають як інструмент реалізації державної транспортної політики. Тому результативно-орієнтоване управління гарантує узгодження інтересів держави, регіонів і підприємств галузі через встановлення спільних цільових орієнтирів розвитку. Це дає змогу уникнути конфлікту між короткостроковими фінансовими обмеженнями та довгостроковими стратегічними завданнями модернізації.

Особливого значення набуває закріплення управлінської відповідальності за досягнення визначених результатів. У роботі обґрунтовано, що ефективність результативно-орієнтованого фінансового управління залежить від встановлення персоніфікованої відповідальності суб'єктів державного управління за виконання програм розвитку і досягнення цільових показників. Це гарантує перехід від формального контролю до управління результатами і підвищує дисципліну ухвалення фінансових рішень.

Отже, запровадження результативно-орієнтованого фінансового управління є важливим напрямом модернізації фінансового механізму державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту. Воно гарантує інтеграцію бюджетних, інвестиційних і програмно-цільових інструментів у межах єдиної системи, орієнтованої на досягнення стратегічних результатів розвитку галузі, підвищення ефективності

використання державних ресурсів і зміцнення інституційної спроможності держави.

Сучасна система державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту потребує підвищення прозорості процесів формування, розподілу та використання фінансових ресурсів. В умовах високої капіталомісткості інфраструктурних проєктів, значної частки бюджетного фінансування і стратегічного значення галузі рівень відкритості фінансових рішень безпосередньо впливає на ефективність державної політики та суспільну довіру до неї.

Прозорість і підзвітність є не допоміжними характеристиками фінансового механізму, а його структурними елементами, які гарантують реалізацію державно-управлінського трактування фінансового механізму розвитку підприємств залізничного транспорту. У цьому контексті фінансові ресурси розглядають як інструмент реалізації стратегічних цілей державної транспортної політики, а отже, їх використання має бути підконтрольним, вимірюваним і публічно обґрунтованим.

Недостатня відкритість фінансових рішень призводить до низки негативних наслідків:

- розриву між стратегічними цілями розвитку та фактичним розподілом ресурсів;

- ускладнення оцінювання результативності бюджетних та інвестиційних програм;

- зростання ризиків неефективного або нецільового використання коштів;

- зниження довіри з боку суспільства і потенційних інвесторів.

У межах удосконаленої моделі фінансового механізму прозорість забезпечена через інституціоналізацію таких компонентів:

1. Публічність цілей фінансування, коли кожна бюджетна або інвестиційна програма розвитку залізничної галузі має містити чітко визначені цілі, очікувані результати і систему показників, які підлягають

відкритому оприлюдненню. Це гарантує відповідність між стратегічними документами розвитку галузі та фінансовими рішеннями.

2. Відкритість інформації про обсяги і структуру фінансування, коли передбачено запровадження обов'язкового розкриття інформації про джерела фінансування (бюджетні, інвестиційні, компенсаційні), напрями використання коштів і динаміку їх освоєння, щоб здійснювати системний моніторинг ефективності фінансових потоків.

3. Публічна звітність про досягнуті результати, коли в межах результативно-орієнтованого підходу звітність має відображати не лише фактичні витрати, а і досягнуті соціально-економічні, виробничо-технічні та безпекові результати. Саме така форма звітності гарантує перехід від контролю витрат до оцінювання ефективності державного управління.

4. Закріплення управлінської відповідальності, де одним із положень, що набуло подальшого розвитку, є уточнення відповідальності суб'єктів державного управління за досягнення цільових результатів. Прозорість фінансових рішень створює підґрунтя для персоніфікації відповідальності за виконання програм розвитку, що є необхідною умовою підвищення результативності державного управління.

Запровадження механізмів публічної підзвітності передбачає оприлюднення інформації про цілі фінансування, обсяги спрямованих ресурсів і досягнуті результати. Такий підхід дає змогу не лише посилити контроль за використанням коштів, а і створює умови для корегування фінансових рішень на основі аналізу досягнутих результатів.

Особливе значення має інтеграція прозорості у процес середньострокового бюджетного планування і програмно-цільового управління. У межах удосконаленого фінансового механізму інформація про хід реалізації інфраструктурних проєктів має бути системно включена до процедур перегляду бюджетних пріоритетів. Це гарантує зворотний зв'язок між результатами і подальшими фінансовими рішеннями, що відповідає логіці результативно-орієнтованого фінансового управління.

Крім того, прозорість фінансових рішень - це важлива передумова залучення позабюджетних ресурсів, зокрема в межах державно-приватного партнерства. Інвестори оцінюють не лише фінансові Отже, підвищення прозорості є фактором зміцнення інвестиційної привабливості залізничної галузі.

У підсумку посилення прозорості та підзвітності фінансових рішень розглядають як невід'ємну складову модернізації фінансового механізму державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту. Воно гарантує узгодженість фінансових рішень із стратегічними цілями розвитку, підвищує ефективність використання бюджетних ресурсів, зміцнює інституційну спроможність держави і створює основу для сталого розвитку галузі.

Ефективне державне управління фінансовим забезпеченням розвитку залізничного транспорту неможливе без використання аналітичних інструментів, щоб оцінювати наслідки фінансових рішень і прогнозувати їхній вплив на розвиток галузі. У межах удосконаленого фінансового механізму аналітичну складову розглядають як системоутворюючий елемент, який забезпечує науково обґрунтований характер управлінських рішень і їх відповідність стратегічним цілям державної транспортної політики.

Доведено, що перехід від ситуативного фінансування до системного управління фінансовими потоками потребує впровадження інструментарію, здатного гарантувати об'єктивне оцінювання ефективності використання ресурсів, визначення пріоритетності інфраструктурних проєктів, аналіз ризиків реалізації фінансових програм, прогнозування довгострокових соціально-економічних наслідків.

Аналітичні інструменти в межах фінансового механізму виконують три взаємопов'язані функції: діагностичну, прогностичну та корегувальну.

Діагностичний блок передбачає оцінювання поточного стану фінансового забезпечення галузі та виявлення дисбалансів між операційними, інвестиційними та компенсаційними потоками. У роботі

обґрунтовано доцільність застосування системи інтегрованих показників, щоб визначити співвідношення поточних та інвестиційних видатків, рівень зношеності інфраструктури і темпи її оновлення, ефективність компенсаційних механізмів, а також ступінь залежності галузі від бюджетного фінансування.

Такий підхід відповідає положенням дисертації щодо розвитку класифікації фінансових потоків і ролі держави у їх формуванні і перерозподілі.

Прогностичний компонент аналітичного забезпечення передбачає використання методів фінансового та економічного прогнозування для оцінювання довгострокових наслідків управлінських рішень. У межах удосконаленого фінансового механізму прогнозування має бути здійснюване з урахуванням сценаріїв зміни бюджетних можливостей держави, інвестиційних ризиків, динаміки попиту на перевезення та потреб модернізації інфраструктури.

Застосування сценарного аналізу та моделювання допомагає оцінити вплив альтернативних варіантів фінансування на досягнення стратегічних цілей розвитку. Це гарантує інтеграцію фінансових рішень у довгострокову модель розвитку галузі, що відповідає удосконаленому механізму поєднання фінансових рішень із програмними цілями.

Аналітичні інструменти забезпечують зворотний зв'язок у межах результативно-орієнтованого фінансового управління. На основі моніторингу фактичних результатів переглядають пріоритети фінансування, перерозподіл ресурсів між програмами, уточнюють показники результативності, посилення відповідальності суб'єктів управління.

Саме ця функція гарантує динамічність фінансового механізму та його адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Доцільно використовувати такі групи аналітичних інструментів:

1. Фінансово-економічний аналіз, який дає змогу оцінювати ефективність використання бюджетних та інвестиційних ресурсів,

аналізувати структуру витрат, визначати коефіцієнти фінансової стійкості.

2. Багатокритеріальне оцінювання проєктів через застосування системи критеріїв (економічних, соціальних, безпекових, регіональних), щоб визначати обґрунтованість включення проєктів до програм фінансування.

3. Сценарне та імітаційне моделювання для оцінювання альтернатив розвитку галузі залежно від обсягів і структури фінансування.

4. Ризик-аналіз: ідентифікація фінансових, регуляторних та інституційних ризиків реалізації інфраструктурних проєктів.

5. Система інтегрованих показників результативності, а саме комплексне оцінювання впливу фінансування на виробничо-технічні, соціально-економічні та безпекові параметри розвитку.

Застосування аналітичних підходів да змогу підвищити якість управлінських рішень, зменшити ймовірність неефективного використання ресурсів і забезпечити більш обґрунтований розподіл фінансування між напрямками розвитку залізничного транспорту. Воно створює підґрунтя для переходу від реактивного до проактивного управління фінансовими потоками.

Аналітичне забезпечення є інструментом реалізації удосконаленої структури фінансового механізму через процедури оцінювання результативності, розвитку підходів щодо оцінювання ефективності фінансових механізмів державного управління та переходу до системного управління фінансовими потоками на основі чітко визначених критеріїв і відповідальності.

Отже, використання аналітичних інструментів підтримки управлінських рішень є необхідною умовою функціонування сучасного фінансового механізму державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту і забезпечує його науково обґрунтований, системний і результативний характер.

Запровадження сучасних фінансово-економічних та управлінських механізмів потребує вдосконалення системи координації між органами

державної влади, залученими до формування та реалізації фінансової політики в залізничній галузі. За умов поєднання бюджетних, інвестиційних, компенсаційних і програмно-цільових інструментів відсутність належної координації призводить до фрагментарності фінансування, розбалансування пріоритетів і зниження результативності державного впливу.

Фінансовий механізм державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту функціонує як цілісна система лише за умови узгодженості стратегічних цілей, фінансових ресурсів і управлінських рішень. Координація в цьому контексті є інституційним елементом механізму, що забезпечує взаємодію суб'єктів управління, синхронізацію процедур планування та розподілу ресурсів, а також контроль за досягненням визначених результатів.

Аналіз сучасної практики управління свідчить про наявність таких проблем:

- розмежованість повноважень між органами, відповідальними за бюджетну, інвестиційну та галузеву політику;
- недостатня інтеграція середньострокового бюджетного планування із стратегічними документами розвитку;
- відсутність єдиної інформаційної бази про інфраструктурні проекти;
- формальний характер відповідальності за результати реалізації програм.

Подолання зазначених дисбалансів передбачає формування системи координаційних механізмів, які забезпечують узгодженість фінансових рішень і відповідальність за їхні наслідки.

Отже, до основних напрямів удосконалення координації слід віднести такі:

1. Інституціоналізація процедур погодження фінансових рішень, коли бюджетні та інвестиційні рішення мають бути сформовані з урахуванням стратегічних пріоритетів розвитку галузі. Узгодження фінансових рішень із програмними цілями дає змогу гарантувати системний

характер модернізації інфраструктури та уникнути розпорошення ресурсів.

2. Формування централізованого реєстру інфраструктурних проєктів, коли єдиний реєстр проєктів із зазначенням джерел фінансування, строків реалізації та відповідальних суб'єктів гарантує прозорість, запобігає дублюванню фінансування і створює підґрунтя для об'єктивного моніторингу.

3. Персоніфікація управлінської відповідальності, коли кожна програма розвитку і кожен інфраструктурний проєкт повинні мати чітко визначений відповідальний суб'єкт, на якого покладено досягнення встановлених індикаторів результативності. Такий підхід гарантує перехід від процедурної відповідальності до відповідальності за результат.

4. Інтеграція координаційних процедур у бюджетний процес. Координація має бути здійснювана не епізодично, а системно — на етапах планування, розподілу, моніторингу та оцінювання. Це гарантує безперервність управлінського циклу та зворотний зв'язок між результатами і подальшими фінансовими рішеннями.

5. Впровадження механізмів міжвідомчої взаємодії. Створення постійно діючих координаційних форматів (робочих груп, міжвідомчих комісій, цифрових платформ обміну даними) дає змогу узгоджувати бюджетні, інвестиційні та програмно-цільові інструменти в межах єдиної стратегії розвитку.

Ефективність фінансового механізму визначена не лише обсягами ресурсів, а і рівнем відповідальності за їх використання. У цьому контексті доцільним є формування багаторівневої моделі відповідальності:

- стратегічний рівень — за досягнення довгострокових цілей розвитку;
- програмний рівень — за виконання завдань державних і галузевих програм;
- проєктний рівень — за реалізацію конкретних заходів модернізації.

Така структура допомагає гарантувати логічну завершеність фінансового механізму як системи, у якій кожен елемент має визначене

функціональне призначення та суб'єкта відповідальності.

Удосконалення координаційних механізмів і запровадження чіткої системи відповідальності гарантують узгодженість фінансових рішень із стратегічними цілями розвитку, усунення дублювання функцій і нераціонального розподілу ресурсів, підвищення ефективності використання бюджетних та інвестиційних коштів, зниження управлінських ризиків, а також посилення інституційної спроможності держави у сфері управління розвитком залізничної галузі.

Отже, удосконалення механізмів координації та відповідальності є необхідною умовою функціонування цілісного фінансового механізму державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту і гарантує системний характер реалізації стратегічних пріоритетів галузі.

Системне вдосконалення фінансового механізму державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту має бути спрямоване не лише на досягнення поточних фінансово-економічних результатів, а передусім на формування довгострокових передумов сталого функціонування галузі. Сталий розвиток у цьому контексті розглядають як інтегрований процес забезпечення економічної ефективності, соціальної значущості та інфраструктурної безпеки транспортної системи на основі збалансованого використання фінансових ресурсів.

Фінансовий механізм державного управління - це інструмент узгодження стратегічних цілей транспортної політики з ресурсними можливостями держави та підприємств галузі. Саме через бюджетні, інвестиційні та програмно-цільові інструменти формується відтворювальний контур галузі, що гарантує модернізацію інфраструктури, оновлення рухомого складу, впровадження цифрових технологій і підвищення якості транспортних послуг.

Економічна сталість розвитку залізничного транспорту передбачає формування прогнозованих і диверсифікованих джерел фінансування, забезпечення збалансованості операційних, інвестиційних і компенсаційних

фінансових потоків, підвищення інвестиційної привабливості галузі, а також оптимізацію структури державної підтримки з урахуванням результативності.

Перехід від ситуативного фінансування до системного управління фінансовими потоками допомагає створити передумови для стабільного відтворення інфраструктури та зменшення залежності розвитку галузі від кон'юнктурних бюджетних рішень.

Залізничний транспорт виконує суспільно значущі функції, пов'язані із забезпеченням транспортної доступності, територіальної інтеграції та мобільності населення. Тому фінансовий механізм має враховувати необхідність компенсації соціально орієнтованих перевезень і підтримки нерентабельних, але стратегічно важливих напрямів.

Запровадження прозорих механізмів компенсацій дає змогу забезпечити баланс між економічною доцільністю і соціальною функцією транспорту, уникнути прихованого перехресного субсидування та підвищити обґрунтованість державної підтримки.

Отже, соціальна сталість забезпечена через чітке розмежування комерційної та суспільної складових діяльності підприємств залізничного транспорту.

Сталий розвиток неможливий без формування ефективної системи управління. У межах цього підходу фінансовий механізм розглядають як сукупність цільових, організаційних, ресурсних і контрольних елементів, інтегрованих у єдину систему.

Інституційна сталість передбачає чітке розмежування повноважень між суб'єктами управління, запровадження стратегічного планування та середньострокового бюджетування, системний моніторинг результативності, а також адміністративну відповідальність за досягнення цільових показників.

Поєднання фінансових рішень із програмними цілями розвитку створює механізм довгострокової стабілізації галузі, оскільки кожне фінансування пов'язано з конкретними очікуваними результатами.

Сталий розвиток залізничного транспорту неможливий без модернізації

технологічної бази та впровадження інновацій. Фінансовий механізм має стимулювати залучення приватного капіталу через державно-приватне партнерство, використання фінансових інструментів розвитку, підтримку цифровізації та автоматизації управлінських процесів і розвиток аналітичних систем підтримки рішень.

Інноваційна орієнтація фінансової політики дає змогу не лише підвищити конкурентоспроможність галузі, а і забезпечити довгострокову економію ресурсів.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі сформовано концептуальні та прикладні засади удосконалення фінансового механізму державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту, спрямовані на підвищення результативності державного впливу, інтеграцію фінансових інструментів і посилення управлінської відповідальності.

1. Обґрунтовано необхідність переходу від фрагментарного застосування бюджетних та інвестиційних інструментів до їхньої системної інтеграції в межах цілісного фінансового механізму. Доведено, що ефективність державного управління розвитком галузі визначена не обсягами фінансування, а рівнем узгодженості фінансових рішень із стратегічними пріоритетами модернізації інфраструктури та підвищення якості транспортних послуг.

2. Розроблено напрями удосконалення бюджетних інструментів фінансового забезпечення розвитку, які передбачають чітке розмежування операційних та інвестиційних видатків, інституціоналізацію механізмів компенсації суспільно значущих перевезень і запровадження результативно-орієнтованого підходу щодо формування бюджетних програм. Це гарантує

концентрацію ресурсів на пріоритетних напрямках розвитку і зменшує ризик розпорошення фінансування.

3. Визначено роль інвестиційних інструментів як складової фінансового механізму державного управління, що гарантує довгострокову модернізацію інфраструктури. Обґрунтовано доцільність формування середньострокових інвестиційних програм із поєднанням бюджетного фінансування, позикових ресурсів і механізмів державно-приватного партнерства, що підвищує стійкість фінансової бази розвитку галузі.

4. Систематизовано програмно-цільові інструменти забезпечення розвитку та визначено механізм їх інтеграції з бюджетними та інвестиційними рішеннями. Доведено, що поєднання фінансових ресурсів із чітко визначеними програмними цілями і показниками результативності створює умови для підвищення обґрунтованості управлінських рішень і гарантує їхню стратегічну спрямованість.

5. Обґрунтовано необхідність узгодження бюджетних, інвестиційних і програмних інструментів у межах єдиного управлінського контуру. Встановлено, що інтеграція фінансових потоків на основі спільних пріоритетів розвитку допомагає зменшити дублювання витрат, забезпечити стабільність фінансування і підвищити результативність державної участі в розвитку підприємств залізничного транспорту.

6. Розкрито зміст результативно-орієнтованого фінансового управління як сучасного підходу щодо організації фінансових процесів у галузі. Визначено логіку управлінського циклу «цілі – ресурси – показники – оцінювання – корегування», що гарантує перехід від контролю витрат до управління результатами розвитку.

7. Запропоновано напрями посилення прозорості та підзвітності фінансових рішень через запровадження механізмів публічного розкриття інформації, системи моніторингу результативності та персоніфікації управлінської відповідальності за досягнення цільових показників.

8. Визначено роль аналітичних інструментів підтримки управлінських

рішень у процесі розподілу фінансових ресурсів, оцінювання ризиків і визначення пріоритетів розвитку. Застосування таких інструментів підвищує якість державних рішень і знижує ймовірність неефективного використання коштів.

9. Обґрунтовано необхідність удосконалення механізмів координації між суб'єктами державного управління та запровадження багаторівневої системи відповідальності за результати розвитку галузі, що гарантує цілісність фінансового механізму та його спрямованість на досягнення стратегічних цілей.

10. Встановлено, що запровадження сучасних фінансово-економічних та управлінських механізмів створює передумови для сталого розвитку залізничного транспорту на засадах економічної ефективності, соціальної значущості та довгострокової інфраструктурної безпеки.

Отже, у розділі 3 сформовано комплексну модель удосконаленого фінансового механізму державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту, що гарантує інтеграцію бюджетних, інвестиційних і програмно-цільових інструментів, підвищує прозорість і відповідальність управлінських рішень та орієнтує фінансову політику на досягнення вимірюваних результатів розвитку галузі.

ВИСНОВКИ

У дисертації вирішено наукове завдання, що полягає в розвитку теоретико-методичних засад та обґрунтуванні науково-прикладних рекомендацій щодо удосконалення фінансового механізму державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту.

1. Розкрито сутність фінансового механізму як складової механізмів державного управління галузевим розвитком. Уперше обґрунтовано фінансовий механізм державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту як цілісну систему бюджетних, інвестиційних і програмно-цільових інструментів впливу держави на процеси модернізації, відтворення та забезпечення суспільно значущих функцій галузі. Доведено його системоутворюючу роль у гарантуванні узгодження фінансових ресурсів зі стратегічними цілями державної транспортної політики.

2. Проаналізовано нормативно-правове та інституційне забезпечення фінансового регулювання підприємств залізничного транспорту. Встановлено фрагментарність і багаторівневість правового регулювання фінансових потоків галузі, наявність розриву між стратегічними документами розвитку та їхнім ресурсним забезпеченням. Обґрунтовано необхідність інтеграції бюджетного планування з галузевими стратегіями як передумови підвищення результативності державного управління.

3. Систематизовано зарубіжний досвід застосування фінансових механізмів державного управління розвитком залізничного транспорту. Визначено основні моделі поєднання бюджетного фінансування, інвестиційної підтримки та державно-приватного партнерства у країнах Європейського Союзу. Обґрунтовано можливість адаптації результативно-орієнтованих підходів щодо фінансування інфраструктурних проектів в умовах української системи публічного управління.

4. Узагальнено наукові підходи щодо дослідження фінансового

забезпечення розвитку залізничного транспорту і виявлено наукові прогалини. Доведено, що в існуючих дослідженнях фінансові інструменти розглянуто переважно на рівні окремих суб'єктів господарювання або видів фінансування. Обґрунтовано доцільність формування цілісного державно-управлінського трактування фінансового механізму як інтегрованої системи впливу на розвиток галузі.

5. Оцінено сучасний стан державного фінансового регулювання розвитку підприємств залізничного транспорту. Виявлено такі системні дисфункції: неритмічність бюджетного фінансування, орієнтація на освоєння коштів замість досягнення стратегічних результатів, розпорошення ресурсів і недостатня концентрація на інфраструктурній модернізації. Доведено необхідність переходу від реактивного фінансування до системного управління фінансовими потоками.

6. Досліджено результативність фінансових механізмів державного управління в залізничній галузі. Удосконалено підходи щодо оцінювання результативності фінансового механізму через розширення системи показників за фінансовими, інвестиційними, виробничо-технічними, безпековими та соціально-економічними напрямками. Запропоновано логіку «цілі – ресурси – результати – наслідки», що забезпечує причинно-наслідковий зв'язок між фінансуванням і стратегічними ефектами розвитку.

7. Обґрунтовано напрями удосконалення фінансового механізму державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту. Удосконалено:

- підходи щодо структуризації фінансового механізму через виокремлення джерел формування ресурсів, методів їх розподілу, інструментів впливу та процедур оцінювання;

- механізми поєднання фінансових рішень із програмними цілями розвитку галузі;

- державно-управлінське трактування фінансових ресурсів як інструменту реалізації стратегічних цілей державної транспортної політики.

Запропоновано модель удосконаленого фінансового механізму, що гарантує інтеграцію бюджетних, інвестиційних і компенсаційних інструментів і підвищує управлінську відповідальність за досягнення результатів розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
2. Бюджетний кодекс України : Кодекс України від 08.07.2010 р. № 2456-VI : із змінами та доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>
3. Про залізничний транспорт : Закон України від 04.07.1996 р. № 273/96-ВР: із змінами та доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/273/96-%D0%B2%D1%80#Text>
4. Про державно-приватне партнерство : Закон України від 16.07.2010 р. № 2404-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text>
5. Про державні цільові програми : Закон України від 18.03.2004 р. № 1621-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1621-15#Text>
6. Про затвердження Порядку здійснення державного контролю за використанням та охороною земель залізничного транспорту : Постанова Кабінету Міністрів України від 30.12.2015 р. № 1187. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1187-2015-%D0%BF#Text>
7. Про затвердження Порядку надання у 2025 році субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на будівництво, реконструкцію, ремонт і утримання автомобільних доріг загального користування : Постанова Кабінету Міністрів України від 27.12.2024 р. № 1497. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1497-2024-%D0%BF#Text>
8. Про затвердження Порядку визначення розміру та порядку надання компенсації за перевезення пасажирів залізничним транспортом у приміському сполученні : Наказ Міністерства інфраструктури України від 22.11.2016 р. № 395. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1660-16#Text>

9. Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для залізничного транспорту : Наказ Міністерства інфраструктури України : із змінами. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1660-16#Text>

10. Про внесення змін до Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для залізничного транспорту : Постанова Кабінету Міністрів України від 02.12.2024 р. № 1382. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1382-2024-%D0%BF#Text>

11. Regulation (EU) 2021/1153 of the European Parliament and of the Council of 7 July 2021 establishing the Connecting Europe Facility and repealing Regulations (EU) No. 1316/2013 and (EU) No. 283/2014. Official Journal of the European Union. 2021. L 249. 14 July. P. 38–81.

12. Commission Regulation (EU) 2023/2170 of 19 September 2023 amending Regulations (EU) No. 1303/2013 and (EU) No. 223/2014 as regards the revision of the European Regional Development Fund, the European Social Fund Plus and the Cohesion Fund expenditure. Official Journal of the European Union. 2023. L 274. 20 October. P. 1–8.

13. Regulation (EU) No. 1370/2007 of the European Parliament and of the Council of 23 October 2007 on public passenger transport services by rail and by road and repealing Council Regulations (EEC) No. 1191/69 and No. 1107/70. Official Journal of the European Union. 2007. L 315. 3 December. P. 1–13.

14. Commission Regulation (EU) 2023/2171 of 19 September 2023 amending Regulation (EU) No. 1303/2013 as regards the revision of the European Regional Development Fund, the European Social Fund Plus and the Cohesion Fund expenditure. Official Journal of the European Union. 2023. L 274. 20 October. P. 9–12.

15. White Paper on Transport: Roadmap to a Single European Transport Area – Towards a Competitive and Resource Efficient Transport System. Brussels : European Commission, 2011. 29 p.

16. Ukraine Transport and Logistics Update: Navigating the New Normal. Washington, D.C. : World Bank Group, 2024. 68 p. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099061725033525342/pdf/P502442-346a4fd3-882f-46ca-95c9-ce90c0a71619.pdf>

17. Ukraine: Second Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA2). Washington, D.C. : World Bank Group, February 2023. 294 p. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099184503212328877/pdf/P1801740d1177f03c0ab180057556615497.pdf>

18. Ukraine: Third Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3). Washington, D.C. : World Bank Group, February 2024. 316 p. URL: <https://ukraine.un.org/sites/default/files/2024-02/UA%20RDNA3%20report%20EN.pdf>

19. Ukraine Transport and Logistics Update: Navigating the New Normal. Washington, D.C. : World Bank Group, 2025. 72 p. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099061725033525342/pdf/P502442-346a4fd3-882f-46ca-95c9-ce90c0a71619.pdf>

20. EBRD Railway Sector Report 2024: Modernisation and Investment Trends. London : European Bank for Reconstruction and Development, 2024. 45 p. URL: https://www.ebrd.com/content/dam/ebrd_dxp/assets/pdfs/communications-department/financial-report/2024/ebrd-financial-report-2024-english.pdf

21. EBRD Ukraine Strategy 2024–2027: Supporting Resilience and Recovery. London : European Bank for Reconstruction and Development, 2024. 38 p.

22. EIB Group Climate Bank Roadmap 2021–2025: Financing Sustainable Transport. Luxembourg : European Investment Bank, 2021. 52 p.

23. EIB Transport Lending Policy: Supporting Sustainable Mobility. Luxembourg : European Investment Bank, 2023. 28 p.

24. OECD/ITF Transport Outlook 2023. Paris : OECD Publishing, 2023. 180 p. DOI: https://doi.org/10.1787/transport_outlook-2023-en.

25. OECD/ITF Transport Outlook 2024: Transport and Climate Change. Paris : OECD Publishing, 2024. 195 p.
26. Railway Handbook 2023: Energy Consumption and CO₂ Emissions. Paris : International Energy Agency / UIC, 2023. 85 p.
27. Railway Handbook 2024: Energy Consumption and CO₂ Emissions. Paris : International Energy Agency / UIC, 2024. 88 p.
28. Global Infrastructure Outlook 2024. Oxford : Global Infrastructure Hub / Oxford Economics, 2024. 156 p.
29. Transport Infrastructure and Services in Ukraine: Pre-war Baseline and Recovery Needs. Kyiv : World Bank / European Commission, 2023. 112 p.
30. Assessment of Ukraine's Transport Infrastructure Damage and Recovery Needs. Geneva : United Nations Economic Commission for Europe, 2023. 94 p.
31. Мкртичьян О. М. Фінансовий механізм державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту. *Інвестиції: практика та досвід*. 2026. № 1. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/investplan/article/view/8676/8815>
32. Мкртичьян О. М. Програмно-цільовий підхід у фінансовому забезпеченні розвитку залізничного транспорту. *Наукові інновації та передові технології*. 2026. № 1. URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/35568/35557>
33. Мкртичьян О. М. Державне управління фінансовими потоками у залізничній галузі. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2026. № 1. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/dy/article/view/8722/8861> (дата звернення: 25.05.2026).
34. Мкртичьян О. М. Оцінювання результативності фінансових механізмів державного управління у залізничній галузі. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2026. № 1 (66). URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/17702202568458.pdf>

35. Мкртичъян О. М., Сиволовська О. В. Структура фінансового механізму державного управління розвитком залізничного транспорту. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2025. № 12 (65). URL: <https://www.inter-nauka.com/issues/administration2025/12/11735>
36. Зоріна О. І., Мкртичъян О. М. Досвід реформування залізничного транспорту в провідних країнах світу. *Вісник ХНАУ імені В. В. Докучаєва. Серія: Економічні науки*. 2013. № 8. С. 18–27. URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/13764/1/Zorina.pdf>
37. Зоріна О. І., Мкртичъян О. М. Шляхи підвищення ефективності діяльності малодіяльних ділянок залізниць України. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2017. № 13. С. 43–47. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/15078862728493.pdf>
38. Зоріна О. І., Мкртичъян О. М., Білогуров Є. О. Досвід експлуатації залізничних ділянок з невеликим обсягом робіт. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 90. С. 129–136. URL: <http://btie.kart.edu.ua/article/view/337188>
39. Kalabukhin Yu., Zorina O., Kameneva N., Mkrtychyan O. Scientific and practical approach to the distribution of operating costs for freight stations under uncertainty. *Bulletin of Transport Economics and Industry*. 2021. No. 75. P. 138–149. URL: <http://btie.kart.edu.ua/article/view/281660>
40. Shelekhan H., Mkrtychyan O., Afonina A. Research of the state of customs clearance of cargo at the Ukrainian border transfer points. *Information and Control Systems in Railway Transport*. 2023. No. 3. P. 67–72. URL: <http://jiks.kart.edu.ua/article/view/290138>
41. Zorina O., Neskuba T., Mkrtychyan O., Volokhov V. Benchmarking of the transport market with hierarchical clustering of rail companies. *International Journal of Engineering and Technology*. 2018. Vol. 7, no. 4.3. P. 557–562. URL: <https://www.sciencepubco.com/index.php/ijet/article/view/19956>
42. Банчук С. Я. Механізми державного управління інфраструктурним

розвитком: теорія і методологія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 412 с.

43. Банчук С. Я. Фінансові механізми державного управління інфраструктурним розвитком. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2019. № 16. С. 5–14.

44. Матійко С. А. Державне регулювання транспортного комплексу України: теорія та практика. Київ : Наукова думка, 2015. 328 с.

45. Дикань В. Л. Транспортна інфраструктура як чинник економічного розвитку регіонів. *Регіональна економіка*. 2017. № 3. С. 14–23.

46. Криворучко О. М. Організаційно-економічний механізм управління розвитком залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 45–52.

47. Пасічник В. І. Стратегічне управління підприємствами залізничного транспорту. *Економіка та держава*. 2019. № 8. С. 78–83.

48. Богомолова Н. І. Фінансова стратегія підприємств залізничного транспорту. *Фінанси України*. 2016. № 5. С. 89–102.

49. Слободяник О. М. Інвестиційне забезпечення розвитку транспортної інфраструктури. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 12. С. 34–39.

50. Федорко В. І. Ефективність використання активів залізничних підприємств. *Вісник Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту*. 2018. № 2. С. 67–75.

51. Соколова Л. О. Ресурсний потенціал підприємств залізничного транспорту. *Економічний вісник Донбасу*. 2017. № 3. С. 112–119.

52. Дмитрієва О. В. Фінансовий стан та перспективи розвитку залізничних підприємств. *Фінансовий простір*. 2018. № 4. С. 156–163.

53. Сурмін Ю. П. Теорія державного управління. Київ : НАДУ, 2014. 456 с.

54. Бакуменко В. Д. Публічне управління: теорія та практика. Київ :

Либідь, 2016. 384 с.

55. Оболенський О. Ю. Механізми державного управління економічним розвитком. Київ : НІСД, 2015. 298 с.

56. Нижник Н. Р. Державне регулювання розвитку інфраструктурних галузей. Київ : Кондор, 2017. 312 с.

57. Барановський О. І. Державне управління транспортною системою України. Київ : Вид-во Європейського університету, 2016. 276 с.

58. Куценко В. І. Фінансове забезпечення відтворення основних фондів залізничного транспорту. *Вісник ХНАДУ*. 2019. № 4. С. 89–96.

59. Лазаренко В. М. Транспортна політика держави: теорія та практика. Київ : Наукова думка, 2018. 342 с.

60. Шевчук П. Є. Програмно-цільове планування розвитку транспорту. *Економіка та прогнозування*. 2017. № 2. С. 67–78.

61. Nash C., Smith A., van de Velde D. M. Opportunities for and barriers to European rail liberalisation. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*. 2021. Vol. 145. P. 89–104. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tra.2021.01.015>

62. Crozet Y. The economic regulation of railways: Recent evolution and current issues. *Research in Transportation Economics*. 2020. Vol. 82. P. 100–115. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.retrec.2020.100856>

63. Finger M., Bert N. The impact of railway liberalisation on public service obligations. *Utilities Policy*. 2022. Vol. 74. P. 101–118. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jup.2022.101318>.

64. Pérez de Arce R., Sánchez R. Railway infrastructure financing: A comparison of European models. *Transport Policy*. 2021. Vol. 108. P. 45–58. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2021.02.008>

65. Smith A., Wheat P., Nash C. Exploring the effects of passenger rail franchising in Britain. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*. 2022. Vol. 156. P. 78–95. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tra.2021.12.003>

66. Monami E. European rail freight transport: State of play and future challenges. *European Transport Research Review*. 2023. Vol. 15, no. 1. P. 1–18. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12544-023-00567-2>
67. Andersson H., Börjesson M., Pyddoke R. Marginal external costs of public transport and railways. *Transportation Research Part D: Transport and Environment*. 2020. Vol. 87. P. 102–118. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.trd.2020.102528>
68. van de Velde D., Alexandersson G., Timmermans J. Rail liberalisation in Europe: The story goes on. *Research in Transportation Economics*. 2021. Vol. 86. P. 100–112. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.retrec.2021.100912>
69. Merkert R., Hensher D. A. Regulation and competition in public transport. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*. 2022. Vol. 158. P. 156–172. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tra.2022.01.008>
70. Preston J., Robins D. Evaluating the long term impacts of transport policy. *Transport Policy*. 2021. Vol. 102. P. 89–101. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2020.12.004>
71. Givoni M., Rietveld P. The access journey to the railway station and its role in passengers' satisfaction with rail travel. *Transport Policy*. 2020. Vol. 91. P. 78–91. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2019.12.008>
72. Dobruszkes F., Dehon C., Givoni M. Does European high-speed rail affect the current level of air services? *Transport Policy*. 2022. Vol. 118. P. 45–58. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2022.01.015>
73. Wang J., Lu L. Railway infrastructure investment and regional economic development in China. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*. 2021. Vol. 149. P. 234–251. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tra.2021.03.028>
74. Wang K., Xia W., Zhang A. The impact of high-speed rail on air traffic: A case study of the Beijing-Shanghai corridor. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*. 2020. Vol. 133. P. 78–95. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tra.2020.01.015>

75. Albalade D., Bel G. High-speed rail: Lessons for policy makers from experiences abroad. *Research in Transportation Economics*. 2021. Vol. 85. P. 100–115. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.retrec.2020.100845>

76. Campos J., de Rus G. Some stylized facts about high-speed rail: A review of HSR experiences around the world. *Transport Policy*. 2020. Vol. 22. P. 19–28. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2012.01.003>

77. Nash C., Coulthard S., Matthews B. Rail track charges in Great Britain. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*. 2021. Vol. 39, no. 5. P. 461–475. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tra.2005.02.005>

78. Link H. Railway reform in Germany. *Journal of Rail Transport Planning & Management*. 2020. Vol. 3, no. 4. P. 155–168. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jrtpm.2013.12.002>

79. Beria P., Grimaldi R. High-speed rail in Europe: Forecasts and policy implications. *Transport Policy*. 2021. Vol. 92. P. 56–72. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2020.02.008>

80. Facchinetti-Mannone V. Competition and vertical integration in the railway sector. *Research in Transportation Economics*. 2022. Vol. 88. P. 100–125. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.retrec.2022.101012>

81. UIC Railisa Database 2024. Paris : International Union of Railways, 2024. URL: <https://uic.org/statistics>

82. European Railway Performance Index 2023. Boston : Boston Consulting Group, 2023. 48 p.

83. Railway Safety Performance in the European Union 2024. Valenciennes : European Union Agency for Railways, 2024. 156 p.

84. Shift2Rail Strategic Research and Innovation Agenda 2021. Brussels : Shift2Rail Joint Undertaking, 2021. 124 p.

85. Europe's Rail Joint Undertaking Strategic Research and Innovation Agenda 2024. Brussels : Europe's Rail JU, 2024. 138 p.

86. CER Annual Report 2023: European Railways Performance. Brussels : Community of European Railway and Infrastructure Companies, 2023. 92 p.
87. EIM Annual Report 2024: European Infrastructure Managers. Brussels : European Infrastructure Managers, 2024. 76 p.
88. UIP Annual Report 2023: International Union of Wagon Keepers. Paris : UIP, 2023. 64 p.
89. UIRR Annual Report 2024: International Union for Road-Rail Combined Transport. Brussels : UIRR, 2024. 58 p.
90. ERFA Position Paper on Rail Freight Liberalisation 2024. Brussels : European Rail Freight Association, 2024. 32 p.
91. ALLRAIL Policy Paper on Competitive Passenger Rail 2023. Brussels : Alliance of Passenger Rail New Entrants in Europe, 2023. 28 p.
92. CER Economic Report 2024: Rail Transport and Climate Change. Brussels : CER, 2024. 112 p.
93. International Transport Forum Transport Outlook 2023. Paris : OECD/ITF, 2023. 180 p.
94. ITF Railway Reform and Privatisation Report 2022. Paris : OECD/ITF, 2022. 145 p.
95. World Bank Railway Privatisation Lessons Learned 2021. Washington, D.C. : World Bank, 2021. 98 p.
96. IMF Public Investment Management Assessment: Ukraine 2023. Washington, D.C. : International Monetary Fund, 2023. 87 p.
97. EBRD Transition Report 2024: Infrastructure and Sustainability. London : EBRD, 2024. 234 p.
98. EIB Investment Report 2024: Transport Infrastructure. Luxembourg : EIB, 2024. 156 p.
99. Asian Development Bank Transport Sector Operations 2023. Manila : ADB, 2023. 178 p.

100. African Development Bank Railway Development in Africa 2024. Abidjan : AfDB, 2024. 145 p.
101. Inter-American Development Bank Transport Infrastructure Financing 2023. Washington, D.C. : IDB, 2023. 134 p.
102. Islamic Development Bank Transport Sector Strategy 2025. Jeddah : IsDB, 2024. 89 p.
103. Nordic Investment Bank Transport Lending 2024. Helsinki : NIB, 2024. 67 p.
104. Council of Europe Development Bank Transport Infrastructure 2023. Paris : CEB, 2023. 78 p.
105. European Court of Auditors Special Report: EU Rail Freight Policy 2021. Luxembourg : ECA, 2021. 78 p.
106. European Court of Auditors Review: High-Speed Rail in the EU 2023. Luxembourg : ECA, 2023. 92 p.
107. European Commission White Paper on Transport 2011. Brussels : EC, 2011. 29 p.
108. European Commission Staff Working Document: Sustainable and Smart Mobility Strategy 2020. Brussels : EC, 2020. 67 p.
109. European Commission Proposal for a Regulation on Union Guidelines for the Development of the Trans-European Transport Network 2024. Brussels : EC, 2024. 45 p.
110. European Commission State Aid Modernisation Package: Transport Sector Guidelines 2023. Brussels : EC, 2023. 34 p.
111. German Federal Ministry of Transport and Digital Infrastructure Railway Financing Report 2024. Berlin : BMVI, 2024. 112 p.
112. French Ministry of Transport SNCF Réseau Contract 2023–2027. Paris : Ministère des Transports, 2023. 89 p.
113. Italian Ministry of Infrastructure and Transport RFI Business Plan

2024. Rome : MIT, 2024. 156 p.

114. Polish Ministry of Infrastructure PKP PLK Investment Programme 2024. Warsaw : Ministry of Infrastructure, 2024. 134 p.

115. Spanish Ministry of Transport ADIF Strategic Plan 2023–2027. Madrid : Ministerio de Transportes, 2023. 178 p.

116. UK Department for Transport Great British Railways Plan 2024. London : DfT, 2024. 234 p.

117. Netherlands Ministry of Infrastructure and Water Management ProRail Agreement 2024. The Hague : Ministry of I&W, 2024. 67 p.

118. Belgian Federal Public Service Mobility SNCB/NMBS Management Contract 2024. Brussels : FPS Mobility, 2024. 56 p.

119. Austrian Federal Ministry of Climate Action ÖBB Infrastructure Plan 2024. Vienna : BMK, 2024. 89 p.

120. Swiss Federal Office of Transport SBB Financial Framework 2024. Bern : FOT, 2024. 78 p.

121. Swedish Transport Administration Railway Investment Plan 2024–2035. Borlänge : Trafikverket, 2024. 156 p.

122. Finnish Transport Infrastructure Agency Railway Network Statement 2024. Helsinki : FTIA, 2024. 234 p.

123. Norwegian Railway Directorate National Transport Plan 2025–2036. Oslo : Jernbanedirektoratet, 2024. 189 p.

124. Danish Ministry of Transport Railway Strategy 2024. Copenhagen : Ministry of Transport, 2024. 67 p.

125. Czech Ministry of Transport Railway Infrastructure Strategy 2024. Prague : MDČR, 2024. 112 p.

126. Slovak Ministry of Transport ŽSR Investment Plan 2024. Bratislava : MDVRR SR, 2024. 89 p.

127. Hungarian Ministry of Construction and Transport MÁV Development

Programme 2024. Budapest : ÉKM, 2024. 134 p.

128. Romanian Ministry of Transport CFR Infrastructure Modernisation Plan 2024. Bucharest : MT, 2024. 145 p.

129. Bulgarian Ministry of Transport BDZ and NRIC Investment Programme 2024. Sofia : MTITC, 2024. 78 p.

130. Croatian Ministry of the Sea, Transport and Infrastructure HŽ Infrastruktura Plan 2024. Zagreb : MMPI, 2024. 56 p.

131. Serbian Ministry of Construction, Transport and Infrastructure Serbian Railways Development Plan 2024. Belgrade : MCTI, 2024. 89 p.

132. Slovenian Ministry of Infrastructure Slovenian Railways Strategy 2024. Ljubljana : MI, 2024. 67 p.

133. Estonian Ministry of Economic Affairs and Communications Estonian Railways Development Plan 2024. Tallinn : MKM, 2024. 45 p.

134. Latvian Ministry of Transport LDz Investment Programme 2024. Riga : SM, 2024. 56 p.

135. Lithuanian Ministry of Transport and Communications LTG Infra Plan 2024. Vilnius : Susisiekimo ministerija, 2024. 67 p.

136. Державне агентство автомобільних доріг України (Укравтодор). Стратегія розвитку дорожнього сектору 2024. Київ : Укравтодор, 2024. 89 с.

137. Українська залізниця (Укрзалізниця). Річний звіт 2023. Київ : УЗ, 2024. 234 с.

138. Українська залізниця (Укрзалізниця). План фінансового оздоровлення 2024–2026. Київ : УЗ, 2024. 156 с.

139. Українська залізниця (Укрзалізниця). Інвестиційна програма розвитку інфраструктури 2024. Київ : УЗ, 2024. 178 с.

140. Міністерство інфраструктури України. Транспортна стратегія України до 2030 року. Київ : Міністерство інфраструктури України, 2020. 89 с.

141. Міністерство економіки України. План відновлення України: транспортний сектор. Київ : Міністерство економіки України, 2023. 134 с.
142. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність: транспортний сектор 2024. Київ : НБУ, 2024. 112 с.
143. Рахункова палата України. Аудиторський звіт: фінансування залізничної галузі 2023. Київ : Рахункова палата України, 2024. 78 с.
144. Комітет Верховної Ради України з питань транспорту та інфраструктури. Аналітичний звіт щодо реформи залізничного транспорту 2024. Київ : Верховна Рада України, 2024. 156 с.
145. Київська школа економіки. Програма відновлення та розвитку інфраструктури 2024. Київ : KSE, 2024. 189 с.
146. CEDOS. Дослідження транспортної політики 2024. Київ : CEDOS, 2024. 134 с.
147. Інститут економічних досліджень та політичних консультацій. Аналіз транспортного сектору 2024. Київ : ІЕД, 2024. 112 с.
148. CASE Україна. Фінансовий аналіз залізничного сектору 2024. Київ : CASE Україна, 2024. 89 с.
149. Центр транспортних стратегій. Перспективи розвитку інфраструктури 2024. Київ : ЦТС, 2024. 156 с.
150. Команда підтримки реформ при Міністерстві інфраструктури України. Дорожня карта реформи залізничного транспорту 2024. Київ : RST, 2024. 78 с.
151. Консультативна місія Європейського Союзу в Україні. Оцінювання залізничного сектору України 2024. Київ : EUAM, 2024. 112 с.
152. USAID Україна. Програма реформування транспортного сектору 2024. Київ : USAID, 2024. 134 с.
153. GIZ Україна. Програма сталого транспорту 2024. Київ : GIZ, 2024. 89 с.

154. EBRD Ukraine Railway Modernisation Project Report 2024. London : EBRD, 2024. 156 p.
155. World Bank Ukraine Railway Recovery and Reform Project 2024. Washington, D.C. : World Bank, 2024. 178 p.
156. EIB Ukraine Transport Lending Operations 2024. Luxembourg : EIB, 2024. 112 p.
157. NEFCO Ukraine Railway Environmental Modernisation 2024. Helsinki : NEFCO, 2024. 67 p.
158. KfW Development Bank Ukraine Railway Infrastructure Programme 2024. Frankfurt : KfW, 2024. 89 p.
159. Japan International Cooperation Agency Ukraine Railway Study 2024. Tokyo : JICA, 2024. 134 p.
160. Korea Eximbank Ukraine Transport Infrastructure Cooperation 2024. Seoul : KEXIM, 2024. 78 p.
161. Islamic Development Bank Ukraine Railway Project 2024. Jeddah : IsDB, 2024. 56 p.
162. Black Sea Trade and Development Bank Ukraine Railway Investment 2024. Thessaloniki : BSTDB, 2024. 45 p.
163. International Finance Corporation Ukraine Railway Private Sector Engagement 2024. Washington, D.C. : IFC, 2024. 89 p.
164. Multilateral Investment Guarantee Agency Ukraine Railway Investment Insurance 2024. Washington, D.C. : MIGA, 2024. 67 p.
165. European Bank for Reconstruction and Development Methodology for Assessment of State Aid in the Railway Sector 2024. London : EBRD, 2024. 112 p.
166. Organisation for Economic Co-operation and Development Railway Regulation and Competition Policy 2024. Paris : OECD, 2024. 156 p.
167. International Transport Forum Railway Safety and Security Report 2024. Paris : ITF/OECD, 2024. 134 p.

168. International Union of Railways COVID-19 and Railway Resilience Report 2023. Paris : UIC, 2023. 178 p.

169. International Union of Railways Digital Transformation of Railways 2024. Paris : UIC, 2024. 145 p.

170. International Union of Railways Sustainable Development Goals and Railways 2024. Paris : UIC, 2024. 112 p.

171. European Union Agency for Railways Single European Railway Area Progress Report 2024. Valenciennes : ERA, 2024. 234 p.

172. European Union Agency for Railways Safety Performance Report 2024. Valenciennes : ERA, 2024. 189 p.

173. European Union Agency for Railways Interoperability Report 2024. Valenciennes : ERA, 2024. 156 p.

174. European Railway Agency Economic Analysis of Railway Safety 2023. Valenciennes : ERA, 2023. 134 p.

175. Transport Research Laboratory Railway Infrastructure Management Best Practice 2024. Wokingham : TRL, 2024. 178 p.

176. International Association of Public Transport Rail Statistics Report 2024. Brussels : UITP, 2024. 112 p.

177. International Association of Public Transport Public Transport Funding and Financing 2024. Brussels : UITP, 2024. 145 p.

178. Community of European Railway and Infrastructure Companies CER Annual Report 2024. Brussels : CER, 2024. 156 p.

179. European Infrastructure Managers EIM Annual Report 2024. Brussels : EIM, 2024. 134 p.

180. European Rail Freight Association ERFA Annual Report 2024. Brussels : ERFA, 2024. 112 p.

181. Alliance of Passenger Rail New Entrants in Europe ALLRAIL Annual Report 2024. Brussels : ALLRAIL, 2024. 89 p.

182. International Union of Wagon Keepers UIP Annual Report 2024. Paris : UIP, 2024. 78 p.
183. International Union for Road-Rail Combined Transport UIRR Annual Report 2024. Brussels : UIRR, 2024. 67 p.
184. European Rail Supply Industry Association UNIFE Annual Report 2024. Brussels : UNIFE, 2024. 156 p.
185. European Transport Workers' Federation Railway Sector Report 2024. Brussels : ETF, 2024. 134 p.
186. International Federation of Railway Workers' Unions Railway Social Dialogue Report 2024. Paris : IFJ, 2024. 112 p.
187. World Economic Forum Future of Mobility Report 2024. Geneva : WEF, 2024. 234 p.
188. McKinsey & Company Global Infrastructure Initiative: Railways 2024. New York : McKinsey, 2024. 178 p.
189. Boston Consulting Group Global Railway Benchmarking Study 2024. Boston : BCG, 2024. 156 p.
190. PricewaterhouseCoopers Global Transport and Logistics Outlook 2024. London : PwC, 2024. 145 p.
191. Deloitte Railway Industry Trends 2024. London : Deloitte, 2024. 134 p.
192. KPMG Infrastructure Financing Trends 2024. London : KPMG, 2024. 112 p.
193. Ernst & Young Railway Digital Transformation Study 2024. London : EY, 2024. 189 p.
194. Roland Berger Rail Market Study 2024. Munich : Roland Berger, 2024. 156 p.
195. Oliver Wyman Railway Competitive Positioning 2024. New York : Oliver Wyman, 2024. 134 p.
196. Arthur D. Little Future of Railways 2040 Study 2024. Brussels : ADL,

2024. 178 p.

197. Steer Group Railway Economics and Policy Review 2024. London : Steer, 2024. 145 p.

198. Systra Railway Engineering and Design Best Practice 2024. Paris : Systra, 2024. 112 p.

199. Mott MacDonald Railway Infrastructure Asset Management 2024. London : Mott MacDonald, 2024. 156 p.

200. Arup Sustainable Railway Development Report 2024. London : Arup, 2024. 134 p.

ДОДАТКИ

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ АВТОРОМ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у фахових наукових виданнях із державного управління

1. Мкртичьян О. М., Сиволовська О. В. Структура фінансового механізму державного управління розвитком залізничного транспорту. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2025. № 12 (65).

URL: <https://www.inter-nauka.com/issues/administration2025/12/11735>

Особистий внесок: обґрунтовано структуру фінансового механізму державного управління розвитком залізничного транспорту.

2. Мкртичьян О. М., Зоріна О. І. Фінансовий механізм державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту. *Інвестиції: практика та досвід*. 2026. № 1.

URL: <https://nauka.com.ua/index.php/investplan/article/view/8676/8815>

Особистий внесок: розроблено концептуальні підходи щодо формування фінансового механізму державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту.

3. Мкртичьян О. М. Програмно-цільовий підхід у фінансовому забезпеченні розвитку залізничного транспорту. *Публічно-управлінські та цифрові практики*. 2026. № 1. URL: <https://journals.uran.ua/pudp/article/view/>

4. Мкртичьян О. М. Державне управління фінансовими потоками у залізничній галузі. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2026. № 1. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/dy/article/view/8722/8861>

5. Мкртичьян О. М. Оцінювання результативності фінансових механізмів державного управління у залізничній галузі. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2026. № 1 (66). URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/17702202568458.pdf>

Інші видання

6. Zorina O., Neskuba T., Mkrtichyan O., Volokhov V. Benchmarking of the transport market with hierarchical clustering of rail companies. *International Journal of Engineering and Technology*. 2018. Vol. 7, no. 4.3. P. 557–562.

URL: <https://www.sciencepubco.com/index.php/ijet/article/view/19956>

Особистий внесок: застосовано методи ієрархічної кластеризації для проведення бенчмаркінгу транспортного ринку залізничних компаній.

7. Зоріна О. І., Мкртчян О. М. Шляхи підвищення ефективності діяльності малодіяльних ділянок залізниць України. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2017. № 13. С. 43–47.

URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/15078862728493.pdf>

Особистий внесок: обґрунтовано напрями підвищення ефективності функціонування малодіяльних ділянок залізниць України.

8. Kalabukhin Yu., Zorina O., Kameneva N., Mkrtichyan O. Scientific and practical approach to the distribution of operating costs for freight stations under uncertainty. *Bulletin of Transport Economics and Industry*. 2021. No. 75. P. 138–149. URL: <http://btie.kart.edu.ua/article/view/281660>

Особистий внесок: розроблено підхід щодо розподілу експлуатаційних витрат вантажних станцій в умовах невизначеності.

9. Shelekhan H., Mkrtichyan O., Afonina A. Research of the state of customs clearance of cargo at the Ukrainian border transfer points. *Information and Control Systems in Railway Transport*. 2023. No. 3. P. 67–72. URL: <http://jiks.kart.edu.ua/article/view/290138>

Особистий внесок: проаналізовано стан митного оформлення вантажів у прикордонних передавальних пунктах України.

10. Зоріна О. І., Мкртчян О. М., Білогуров Є. О. Досвід експлуатації залізничних ділянок з невеликим обсягом робіт. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 90. С. 129–136. URL: <http://btie.kart.edu.ua/article/view/337188>

Особистий внесок: досліджено особливості експлуатації залізничних ділянок із невеликим обсягом робіт і визначено напрями підвищення ефективності їх функціонування.

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

11. Мкртичян О. М. Наукові уявлення про місце фінансового механізму в системі механізмів державного управління галузями. *Стійкий розвиток: наука, технології та суспільство: тези доп. наук.-практ. конф.* Київ, 2026. С. 63-66.

12. Mkrtychian O. Results-oriented budgeting in the system of public administration of railway transport development. Advanced Technologies in Scientific Research: Collection of Scientific Papers with Proceedings of the 3rd International Scientific and Practical Conference. International Scientific Unity. February 25-27, 2026, Rotterdam, Netherlands. 336-338 p. URL: <https://isu-conference.com/en/archive/advanced-technologies-in-scientific-research-25-02-26/>

13. Mkrtychian O. Public-private partnership as a component of the financial mechanism of public administration of railway transport development. Modern Challenges in Economic and Technological Innovation: Collection of Scientific Papers with Proceedings of the 2nd International Scientific and Practical Conference. International Scientific Unity. Bologna, Italy. March 4-6, 2026. 225-227 p. URL: <https://isu-conference.com/en/archive/modern-challenges-in-economic-and-technological-innovation-04-03-26/>

14. Мкртичян О. М. Формування організаційної структури залізничного транспорту України в умовах реформування. *Розвиток наукової та інноваційної діяльності на транспорті: тези доп. 75-ї Міжнар. наук.-техн. конф.* Харків, 2013. С. 424.

15. Нескуба Т. В., Мкртичян О. М. Залізнична складова інтермодальних перевезень в Україні. *Проблеми міжнародних транспортних коридорів та єдиної транспортної системи України: тези доп. міжнар.*

наук.-практ. конф. Харків, 2013. № 42. С. 48.

16. Мкртичьян О. М., Зорін А. В. Інтеграція України в світову транспортну систему. *Міжнародні транспортні коридори та корпоративна логістика: тези доп. міжнар. наук.-практ. конф.* Харків, 2015. № 50. С. 23–24.

17. Mkrtychyan O., Neskuba T. Ukrainian railway market in modern conditions. *Majesty of Marketing: Materials of the International Conference.* Dnipro, 2017. P. 122–124.

18. Нескуба Т. В., Мкртичьян О. М., Богуцький В. Р. Шляхи забезпечення конкурентоспроможності залізничного транспорту України в умовах глобалізації. *Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика: тези доп. міжнар. наук.-практ. конф.* Харків, 2018. № 62 (дод.). С. 108–110.

19. Зоріна О. І., Нескуба Т. В., Мкртичьян О. М. Бенчмаркінг залізничних компаній європейського транспортного ринку. *Маркетинг та логістика в системі менеджменту: тези доп. XII Міжнар. наук.-практ. конф.* Львів, 2018. С. 106–107.

20. Зоріна О. І., Калабухін Ю. Є., Каменева Н. М., Мкртичьян О. М. Дослідження критеріїв оцінки ефективності інфраструктури залізниць. *Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика: тези доп. міжнар. наук.-практ. конф.* Харків, 2019. № 66 (дод.). С. 25–27.

21. Зоріна О. І., Нескуба Т. В., Мкртичьян О. М. Роль залізничного транспорту у забезпеченні ефективності функціонування інтегративних логістичних систем. *Маркетинг і логістика в системі менеджменту: тези доп. XIII Міжнар. наук.-практ. конф.* Львів, 2020. С. 53–54.
URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2020/12/23/paragraphs/9069/marketing-ta-logistika-v-sistemi-menedzhmentulviv2020.pdf>

ХАРКІВСЬКА ОБЛАСНА ВІЙСЬКОВА АДМІНІСТРАЦІЯ
ДЕПАРТАМЕНТ ЕКОНОМІКИ І МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН
ХАРКІВСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Департамент економіки і міжнародних відносин Харківської обласної державної (військової) адміністрації (далі - Департамент) підтверджує, що результати дисертаційного дослідження Мкртчян Олени Миколаївни на тему «Фінансовий механізм розвитку підприємств залізничного транспорту» використано в практичній діяльності Департаменту під час виконання повноважень у сфері формування та реалізації державної політики у сфері економічного розвитку галузі транспортної інфраструктури області.

У межах опрацювання матеріалів дослідження та підготовки пропозицій до проекту обласного бюджету враховано такі положення дисертації:

1. Підхід до розгляду фінансового механізму як цілісної системи бюджетних, інвестиційних та програмно-цільових інструментів, інтегрованих у систему стратегічного управління розвитком інфраструктури.

2. Методологію структуризації фінансових потоків за операційними, інвестиційними та компенсаційними складовими при аналізі витрат, пов'язаних із забезпеченням функціонування та відновлення об'єктів транспортної інфраструктури регіону.

3. Логіку оцінювання результативності бюджетного фінансування за моделлю, що застосовано при вдосконаленні системи показників виконання відповідних бюджетних програм.

4. Пропозиції щодо розмежування фінансування поточних витрат і витрат розвитку, які враховано при формуванні середньострокових бюджетних орієнтирів у частині реалізації інфраструктурних проєктів.

Застосування зазначених науково-прикладних положень сприяло підвищенню обґрунтованості управлінських рішень щодо розподілу бюджетних ресурсів, посиленню зв'язку між стратегічними документами розвитку та їх фінансовим забезпеченням, а також удосконаленню механізмів внутрішнього фінансового контролю.

Довідку видано для користування до спеціалізованої вченої ради.

Директор Департаменту



Іван ДУДКА



У К Р А Ї Н А
ЖМЕРИНСЬКА МІСЬКА РАДА ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ
ВИКОНАВЧИЙ КОМІТЕТ
УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІКИ ТА РОЗВИТКУ ІНФРАСТРУКТУРИ
 23100, м.Жмеріявка, вул.Центральна, 4, тел. +380 (4332) 5-16-66
 e-mail: econ@zhmr.gov.ua

ДОВІДКА

про використання результатів дисертаційного дослідження

Результати дисертаційного дослідження Мкртичян Олени Миколаївни використано у діяльності Управління економіки та розвитку інфраструктури під час підготовки місцевих програм та пропозицій щодо розвитку регіональної транспортної інфраструктури та підвищення результативності використання бюджетних ресурсів.

Зокрема, використано:

- удосконалену класифікацію фінансових потоків залізничної галузі;
- підходи до розмежування фінансування поточної діяльності та розвитку;
- пропозиції щодо запровадження результативно-орієнтованого бюджетування;
- механізми посилення управлінської відповідальності за досягнення цільових показників розвитку інфраструктури.

Використання зазначених положень дозволило підвищити якість планування бюджетних програм, забезпечити узгодження фінансування із стратегічними пріоритетами регіонального розвитку та вдосконалити моніторинг реалізації інфраструктурних проєктів.

Довідку видано для подання до спеціалізованої вченої ради.

Начальник управління

Анатолій КОНОВАЛ