

О. М. Мкртчян,
старший викладач кафедри маркетингу, комерційної діяльності та економічної теорії,
Український державний університет залізничного транспорту
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2687-174X>

О. І. Зоріна,
д. е. н., професор, завідувач кафедри маркетингу, комерційної діяльності та економічної
теорії, Український державний університет залізничного транспорту
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-8373-3209>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.1.241

ФІНАНСОВИЙ МЕХАНІЗМ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

О. Mkrtychyan,
Senior Lecturer of the Department of Marketing, Commercial Activities and Economic Theory,
Ukrainian State University of Railway Transport
О. Zorina,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Marketing, Commercial Activities
and Economic Theory, Ukrainian State University of Railway Transport

FINANCIAL MECHANISM OF STATE MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF RAILWAY TRANSPORT ENTERPRISES

У статті розглянуто фінансовий механізм державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту як інструмент реалізації державної транспортної політики. Обґрунтовано, що розвиток підприємств залізничного транспорту має публічний характер, оскільки галузь забезпечує стратегічні, соціально значущі та територіально-зв'язувальні функції, а також формує умови економічної взаємодії регіонів. Показано, що обмеженість фінансових ресурсів, значний рівень зношеності інфраструктури і потреба у модернізації зумовлюють необхідність системного підходу до фінансового регулювання з боку держави. Визначено, що практичні фінансові рішення у галузі нерідко мають фрагментарний характер, недостатньо пов'язуються з довгостроковими цілями розвитку та не завжди забезпечуються інструментами оцінювання результативності. Запропоновано державно-управлінське трактування фінансового механізму розвитку підприємств залізничного транспорту як цілісної системи бюджетних, інвестиційних та програмно-цільових інструментів, що спрямовані на процеси відтворення, модернізації та забезпечення суспільно необхідних перевезень. Наголошено, що ефективність фінансового механізму визначається не лише обсягами фінансування, а узгодженістю інструментів, чіткістю пріоритетів, прозорістю процедур розподілу коштів та відповідальністю органів державної влади за досягнення результатів. Практичне значення результатів полягає у можливості їх використання при формуванні програм розвитку залізничного транспорту, удосконаленні механізмів бюджетного та інвестиційного забезпечення, а також у запровадженні результативно-орієнтованого підходу до управління фінансовими ресурсами галузі.

The article examines the financial mechanism of public administration of railway transport enterprises development as a key instrument for implementing state transport policy. It is substantiated that the development of railway transport enterprises has a public nature, since the railway sector performs strategic, socially significant and territorially integrative functions and creates the basis for economic interaction between regions. It is shown that limited financial resources, a high level of infrastructure depreciation and the objective need for modernization determine the necessity of a systemic approach to state financial regulation of the railway sector.

The study reveals that in practice financial decisions in the railway sector are often fragmented, insufficiently linked to long-term development goals and not always supported by effective mechanisms for evaluating results. This significantly reduces the effectiveness of public administration and complicates the implementation of strategic tasks related to infrastructure renewal, improvement of transport services quality and ensuring transport safety.

A public-administrative interpretation of the financial mechanism for the development of railway transport enterprises is proposed. According to this approach, the financial mechanism is considered as an integral system of budgetary, investment and program-oriented instruments aimed at reproduction, modernization and provision of socially necessary railway services. Financial resources are interpreted not as an element of internal financial management of enterprises, but as a tool for achieving strategic development goals and coordinating the interests of the state, regions and enterprises of the railway sector.

It is emphasized that the effectiveness of the financial mechanism depends not only on the volume of financing, but primarily on the coherence of financial instruments, clarity of priorities, transparency of resource allocation procedures and the responsibility of public authorities for achieved results. The practical significance of the research lies in the possibility of using the obtained results in the development of state programs for railway transport development, improvement of budgetary and investment support mechanisms, as well as in the introduction of a result-oriented approach to managing financial resources of the railway sector

Ключові слова: державне управління, фінансовий механізм, залізничний транспорт, державна політика, розвиток підприємств.

Key words: public administration, financial mechanism, railway transport, state policy, enterprise development.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Залізничний транспорт посідає провідне місце у транспортній системі держави, забезпечуючи економічні зв'язки між регіонами, мобільність населення та функціонування базових галузей національної економіки. Особливістю залізничного транспорту є поєднання господарських і суспільно значущих функцій, що зумовлює необхідність активної участі держави у формуванні умов його розвитку.

У сучасних умовах розвиток підприємств залізничного транспорту відбувається за наявності обмежених фінансових ресурсів, високого рівня зношеності інфраструктури та підвищених вимог до безпеки й якості перевезень. За таких обставин фінансове забезпечення галузі не може розглядатися виключно як внутрішня проблема суб'єктів господарювання, а потребує системного державного управління.

Аналіз практики державного управління засвідчує, що фінансові рішення у залізничній галузі часто мають фрагментарний характер, не завжди узгоджуються зі стратегічними цілями розвитку та реалізуються без належного зв'язку з очікуваними результатами. Це знижує ефективність державної політики та ускладнює реалізацію довгострокових завдань модернізації залізничного транспорту.

У зв'язку з цим актуалізується наукове завдання обґрунтування фінансового механізму державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту як цілісної системи, здатної забезпечити узгодження фінансових рішень з цілями державної транспортної політики.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика державного управління розвитком залізничного транспорту, фінансового забезпечення інфраструктури та адаптації національної залізничної

системи до європейських вимог є предметом активних наукових досліджень і практичних обговорень як у вітчизняних, так і в зарубіжних наукових працях.

У дослідженнях Ю. Крикавського та К. Стасюк [3] фінансова безпека залізничної інфраструктури розглядається як ключова умова сталого функціонування та розвитку галузі. Автори обґрунтовують, що хронічне недофінансування, високий рівень зношеності основних фондів і залежність від бюджетної підтримки створюють системні ризики для реалізації стратегічних завдань розвитку залізничного транспорту. Разом із тим у зазначених роботах фінансова складова аналізується переважно з позицій економічної безпеки, без достатньої деталізації інструментів державного управління та оцінювання їх результативності.

Інституційні аспекти реформування залізничного ринку України висвітлено в аналітичних матеріалах Ernst & Young Україна [7] та Центру економічної стратегії [11], де увагу зосереджено на лібералізації ринку, розмежуванні функцій перевізника й оператора інфраструктури, а також гармонізації національного законодавства з правом Європейського Союзу. Зазначені дослідження формують важливе аналітичне підґрунтя для реформ, однак мають переважно нормативно-описовий характер і не містять комплексного підходу до фінансового механізму реалізації державної політики у сфері залізничного транспорту.

Питання тарифного регулювання та економічного механізму доступу до залізничної інфраструктури розкрито у роботі Р. Гарсія-Роденаса, Р. Моралеса та А. Лопес-Піті [8], де запропоновано модель ціноутворення з урахуванням економічних і екологічних чинників. Такий підхід відповідає сучасним європейським тенденціям сталого розвитку, однак потребує адаптації до специфіки державного регулювання та фінансових обмежень залізничного транспорту України.

Дослідження Л. Мартсенюк, Ю. Коваленко-Марченкової та Р. Фурфаро [9], а також О. Никифороук, О. Стасюк, Л. Чмирової та Н. Федіай [10], присвячені інтеграції транспортного сектору України до європейської транспортної мережі та реалізації цілей сталого розвитку. У цих працях наголошується на необхідності інфраструктурної модернізації, екологізації перевезень і гармонізації управлінських практик, проте фінансово-управлінські інструменти реалізації цих процесів залишаються недостатньо конкретизованими.

Емпіричні аспекти фінансового стану та результатів діяльності АТ "Укрзалізниця" відображено в матеріалах Interfax, CFTS, Rail.insider, та інших галузевих інформаційних ресурсів. Зазначені джерела засвідчують дисбаланс між прибутковістю вантажних перевезень і збитковістю пасажирського сегмента, а також наявність проблем із використанням бюджетних коштів, що свідчить про потребу підвищення результативності державного фінансування.

У працях О. Жук, Н. Гой та співавторів [6] значну увагу приділено інноваційним механізмам державного управління, зокрема цифровізації, використанню аналітичних інструментів і штучного інтелекту для підвищення прозорості та обґрунтованості управлінських рішень. Водночас зазначені підходи потребують подальшого розвитку з позицій їх практичного застосування у фінан-



Рис. 1. Структура фінансового механізму державного управління

Джерело: власна розробка.

совому управлінні розвитком залізничної інфраструктури.

Таким чином, аналіз наукових джерел свідчить про наявність ґрунтовних напрацювань щодо фінансового забезпечення, реформування та євроінтеграції залізничного транспорту України. Разом із тим залишається недостатньо дослідженим питання формування цілісного фінансово-управлінського механізму розвитку залізничної інфраструктури з чітко визначеною системою показників результативності, що й зумовлює актуальність та наукову новизну даного дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є теоретичне обґрунтування та розвиток державно-управлінського підходу до формування фінансового механізму розвитку підприємств залізничного транспорту як інструменту реалізації державної транспортної політики.

Для досягнення поставленої мети у статті передбачено вирішення таких завдань:

- узагальнити наукові підходи до трактування фінансового механізму у системі державного управління розвитком інфраструктурних галузей;
- визначити місце та роль фінансового механізму у системі державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту;
- систематизувати складові фінансового механізму державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту;
- обґрунтувати взаємозв'язок між фінансовими інструментами та стратегічними цілями розвитку залізничного транспорту;
- запропонувати структурно-логічну модель фінансового механізму державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Фінансовий механізм державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту доцільно розглядати як цілісну, багаторівневу систему взаємопов'язаних елементів, за допомогою яких держава здійснює цілеспрямований вплив на процеси відтворення, модернізації та забезпечення суспільно необхідних перевезень.



Рис. 2. Логіка функціонування фінансового механізму

Джерело: власна розробка.

На відміну від традиційних економічних підходів, у яких фінансовий механізм зводиться переважно до внутрішніх фінансових процесів суб'єктів господарювання, у державно-управлінському трактуванні він виконує функцію інструменту реалізації державної транспортної політики. У цьому контексті фінансові ресурси розглядаються не як самоціль, а як засіб досягнення стратегічних соціально-економічних результатів.

Фінансовий механізм державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту формується під впливом стратегічних цілей держави та включає взаємопов'язані блоки фінансових інструментів, що забезпечують реалізацію управлінських рішень (Рис. 1).

До основних складових фінансового механізму належать:

- бюджетні інструменти, що забезпечують фінансування суспільно значущих функцій залізничного транспорту, компенсацію збиткових, але соціально необхідних перевезень, утримання та розвиток інфраструктурних об'єктів загальнодержавного значення;

- інвестиційні інструменти, спрямовані на залучення фінансових ресурсів для модернізації рухомого складу, оновлення інфраструктури, впровадження інноваційних технологій та підвищення енергоефективності;

- програмно-цільові інструменти, які поєднують фінансові ресурси з конкретними цілями, завданнями та очікуваними результатами розвитку галузі, забезпе-

чуючи результативно-орієнтований підхід до використання коштів.

Функціонування фінансового механізму державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту передбачає послідовну реалізацію управлінських рішень — від визначення стратегічних пріоритетів до оцінювання досягнутих результатів (Рис. 1).

Важливою умовою ефективності фінансового механізму є узгодженість між обсягами фінансування, визначеними пріоритетами та очікуваними результатами (Рис. 2). За відсутності такого узгодження фінансові рішення втрачають стратегічний характер і перетворюються на фрагментарні заходи короткострокового реагування.

Ефективність фінансового механізму державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту доцільно оцінювати за сукупністю результативних показників, що відображають як економічні, так і суспільні ефекти (Рис. 3).

В таблиці 1 наведено систему показників результативності фінансового механізму державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту сформовану з урахуванням багатофункціонального характеру галузі, поєднання комерційних і суспільно значущих функцій, а також стратегічних завдань державної транспортної політики. Вона орієнтована на оцінювання не лише фінансових результатів діяльності підприємств, а й ефективності використання державних ресурсів та досягнення соціально-економічних цілей.

Таким чином, фінансовий механізм державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту виступає ключовим інструментом узгодження інтересів держави, регіонів та суб'єктів господарювання, забезпечуючи реалізацію стратегічних завдань розвитку галузі в умовах обмеженості ресурсів.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що розвиток підприємств залізничного транспорту в сучасних умовах має чітко виражений публічний характер і потребує системного державного управління фінансовими ресурсами. Це зумовлено стратегічною роллю залізничного транспорту в забезпеченні економічної цілісності території, соціальної мобільності населення та функціонування базових галузей національної економіки.

Доведено, що обмеженість фінансових ресурсів, високий рівень зношеності інфраструктури та необхідність модернізації не можуть бути ефективно подолані за рахунок фрагментарних фінансових рішень. Практика державного управління у залізничній галузі засвідчує недостатню узгодженість між обсягами фінансування, стратегічними пріоритетами розвитку та очікуваними результатами, що знижує ефективність реалізації державної транспортної політики.

Обґрунтовано доцільність державно-управлінського трактування фінансового механізму розвитку підприємств залізничного транспорту як цілісної системи бюджетних, інвестиційних і програмно-цільових інструментів, спрямованих на процеси відтворення,



Рис. 3. Очікувані результати функціонування фінансового механізму

Джерело: власна розробка.

Таблиця 1. Показники результативності фінансового механізму державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту

Група показників	Показник	Зміст показника	Управлінське значення
Фінансова результативність	Рівень бюджетної підтримки	Частка бюджетних коштів у загальному обсязі фінансування розвитку	Оцінка участі держави у забезпеченні розвитку галузі
	Коефіцієнт освоєння бюджетних коштів	Співвідношення запланованих та фактично використаних коштів	Характеризує ефективність бюджетного планування
Інвестиційна результативність	Обсяг капітальних інвестицій	Інвестиції у модернізацію інфраструктури та рухомого складу	Відображає оновлення матеріально-технічної бази
	Частка інвестиційних проєктів, реалізованих у строк	Відношення завершених проєктів до запланованих	Оцінка управління інвестиційними програмами
Виробничо-технічна	Рівень зношеності основних засобів	Частка зношених елементів інфраструктури	Характеризує технічний стан галузі
	Темпи оновлення рухомого складу	Частка оновлених одиниць у загальному парку	Визначає ефект модернізації
Соціальна результативність	Доступність перевезень	Частка соціально необхідних маршрутів, що фінансуються державою	Оцінка виконання суспільних функцій
	Якість транспортних послуг	Рівень регулярності та безпеки перевезень	Впливає на соціальну оцінку діяльності галузі
Стратегічна результативність	Досягнення програмних цілей	Ступінь виконання показників державних програм	Оцінка узгодженості фінансування зі стратегією розвитку

Джерело: власна розробка.

модернізації та забезпечення суспільно необхідних перевезень. У межах такого підходу фінансові ресурси розглядаються не як елемент внутрішнього фінансового управління підприємств, а як інструмент досягнення стратегічних соціально-економічних цілей держави.

Запропонована система показників результативності дозволяє перейти від контролю обсягів фінансування до оцінювання досягнутих результатів, забезпечити прозорість використання бюджетних і інвестиційних ресурсів та підвищити відповідальність органів державної влади за реалізацію програм розвитку залізничного транспорту.

Практичне значення результатів дослідження полягає у можливості їх використання при формуванні та коригуванні програм розвитку залізничного транспорту, удосконаленні механізмів бюджетного й інвестиційного забезпечення, а також запровадженні результативно-орієнтованого підходу до управління фінансовими ресурсами галузі.

Перспективи подальших наукових розробок пов'язані з формуванням програмно-цільового підходу у фінансовому забезпеченні розвитку залізничного транспорту та оцінюванням результативності фінансових ме-

ханізмів державного управління. Це дозволить поглибити теоретико-методичні засади та практичні інструменти державної фінансової політики у залізничній сфері.

Література:

1. Про транспорт: Закон України від 10.11.1994 № 232/94-ВР. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/232/94-%D0%B2%D1%80/ed-20201016#Text>
2. Про залізничний транспорт: Закон України від 04.07.1996 № 273/96-ВР. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/273/96-%D0%B2%D1%80>
3. Крикавський Ю. С., Стасюк К. М. Фінансова безпека залізничної інфраструктури: випадок України // Scientific Journal of Bielsko-Biala School of Finance and Law. 2021. Т. 25, № 1. С. 10—14. Режим доступу: <https://doi.org/10.19192/wsfp.sj1.2021.2>
4. Криворученко О. А. Фінансовий механізм розвитку залізничного транспорту України // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2012. № 38. С. 319—321. Режим доступу: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/9127/1/Kryvoruchenko.pdf>

5. Кассир В. В., Нечай А. А. Фінансовий механізм розвитку залізничного транспорту України // Проблеми економіки транспорту. 2013. Вип. 6. С. 31—35. Режим доступу: <https://cyberleninka.ru/article/n/finansoviy-mehanizm-rozvitku-zaliznichnogo-transportu-ukrayini-1>

6. Жук О. І., Гой Н. В., Нагорняк М. М. Фінансовий механізм реалізації державної політики у сфері залізничних вантажних перевезень // Публічне управління і політика. 2025. № 9 (13). Режим доступу: <https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.9.01>

7. Мальнев Б. Україна просуває реформу залізничного ринку за допомогою нового законопроекту., 2025. Режим доступу: https://www.ey.com/en_ua/insights/infrastructure/ukraine-advances-railway-market-reform-with-new-draft-law

8. Garcia-Rodenas R., Morales R., Lopez-Pita A. A model for pricing freight rail transport access costs: economic and environmental perspectives. arXiv preprint, 2025. Режим доступу: <https://arxiv.org/abs/2504.04257>

9. Martseniuk L., Kovalenko-Marchenkova Y., Furfaro R. D. Directions of integration of railway transport of Ukraine into the European railway network // Philosophy, Economics and Law Review. 2022. Т. 2, № 2. С. 96—109. Режим доступу: <https://er.dduvs.edu.ua/bitstream/123456789/10729/1/8.pdf>

10. Nykyforuk O., Stasiuk O., Chmyrova L., Fediai N. Convergence of Ukraine's transport sector with the EU as an important aspect of achieving the sustainable development goals and the Green Deal // Journal of European Economy. 2025. Т. 24, № 1. С. 131—148. Режим доступу: <https://doi.org/10.35774/jee2025.01.131>

11. Центр економічної стратегії. Лібералізація залізничного ринку в Україні: уроки країн ЄС. Київ, 2019. Режим доступу: <https://ces.org.ua/en/what-are-the-prospects-of-mutual-opening-of-rail-freight-markets-between-ukraine-and-the-eu>

12. Економіка Наука. Електронний науковий журнал "Ефективна економіка". Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=881>

References:

1. Verkhovna Rada of Ukraine. (1994), The Law of Ukraine "On Transport", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/232/94-%D0%B2%D1%80/ed20201016#Text> (Accessed 20 Dec 2025).

2. Verkhovna Rada of Ukraine. (1996), The Law of Ukraine "On Railway Transport", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/273/96-%D0%B2%D1%80> (Accessed 20 Dec 2025).

3. Krykavskyy, Y., & Stasiuk, K. (2021), "Railway infrastructure financial security: The Ukrainian case", Scientific Journal of Bielsko-Biala School of Finance and Law, vol. 25 (1), pp. 10—14. <https://doi.org/10.19192/wsfp-sj1.2021.2>

4. Kryvoruchenko, O. A. (2012), "Financial mechanism of railway transport development in Ukraine", Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti, vol. (38), pp. 319—321, available at: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/9127/1/Kryvoruchenko.pdf> (Accessed 20 Dec 2025).

5. Kassir, V. V., & Nechai, A. A. (2013), "Financial mechanism of railway transport development in Ukraine", Problemy ekonomiky transportu, vol. (6), 31-35, available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/finansoviy-mehanizm-rozvitku-zaliznichnogo-transportu-ukrayini-1> (Accessed 20 Dec 2025).

6. Zhuk, O. I., Hoi, N. V., & Nahorniak, M. M. (2025), "Financial mechanism for implementing state policy in the field of railway freight transportation", Public Management and Policy, vol. 9 (13). <https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.9.01>

7. Malniev, B. (2025), "Ukraine advances railway market reform with new draft law", Ernst & Young Ukraine, available at: https://www.ey.com/en_ua/insights/infrastructure/ukraine-advances-railway-market-reform-with-new-draft-law (Accessed 20 Dec 2025).

8. Garcia-Rodenas, R., Morales, R., & Lopez-Pita, A. (2025), "A model for pricing freight rail transport access costs: Economic and environmental perspectives", available at: <https://arxiv.org/abs/2504.04257> (Accessed 20 Dec 2025).

9. Martseniuk, L., Kovalenko-Marchenkova, Y., & Furfaro, R. D. (2022), "Directions of integration of railway transport of Ukraine into the European railway network", Philosophy, Economics and Law Review, vol. 2 (2), pp. 96—109, available at: <https://er.dduvs.edu.ua/bitstream/123456789/10729/1/8.pdf> (Accessed 20 Dec 2025).

10. Nykyforuk, O., Stasiuk, O., Chmyrova, L., & Fediai, N. (2025), "Convergence of Ukraine's transport sector with the EU as an important aspect of achieving the sustainable development goals and the Green Deal", Journal of European Economy, vol. 24 (1), pp. 131—148. <https://doi.org/10.35774/jee2025.01.131>

11. Centre for Economic Strategy. (2019), "Liberalization of the railway market in Ukraine: Lessons learned from the EU countries", available at: <https://ces.org.ua/en/what-are-the-prospects-of-mutual-opening-of-rail-freight-markets-between-ukraine-and-the-eu> (Accessed 20 Dec 2025).

Стаття надійшла до редакції 28.12.2025 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ
удосконалення та розвиток

Виходить 12 разів на рік

включено до переліку наукових фахових видань України
з питань **ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**
(Категорія «Б»)

Наказ Міністерства освіти і науки України
від 28.12.2019 №1643

Спеціальність 281

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663