



УДК 351.656

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-1\(53\)-183-193](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-1(53)-183-193)

Мкртичян Олена Миколаївна старший викладач кафедри маркетингу комерційної діяльності та економічної теорії, Український державний університет залізничного транспорту, м. Харків, <https://orcid.org/0000-0002-2687-174X>

ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВИЙ ПІДХІД У ФІНАНСОВОМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РОЗВИТКУ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

Анотація. У статті обґрунтовано програмно-цільовий підхід у фінансовому забезпеченні розвитку залізничного транспорту як ключовий інструмент узгодження фінансових рішень із державними програмами та стратегічними цілями транспортної політики. Показано, що домінування фрагментарного фінансування, зорієнтованого переважно на покриття поточних витрат, не забезпечує досягнення довгострокових ефектів модернізації інфраструктури, оновлення рухомого складу та підвищення якості й безпеки транспортних послуг. Натомість програмно-цільове фінансування формує керований управлінський ланцюг «цілі – завдання – заходи – ресурси – результати», що створює методологічні та інституційні передумови для переходу від контролю витрат до управління результатами розвитку галузі.

Визначено роль державних програм у фінансовому механізмі розвитку залізничного транспорту як інструментів концентрації фінансових ресурсів на пріоритетних напрямках (модернізація інфраструктури, оновлення рухомого складу, підвищення рівня безпеки, доступності та якості перевезень), а також як засобів формування чіткої рамки відповідальності суб'єктів державного управління і забезпечення порівнянності результатів у динаміці. Розкрито управлінську логіку програмного фінансування на засадах результативно-орієнтованого управління, що охоплює послідовні етапи стратегічного визначення цілей і пріоритетів, програмування та бюджетування, реалізації програмних заходів, моніторингу, оцінювання й звітування, а також прийняття коригувальних управлінських рішень.

Запропоновано структурування основних елементів програмно-цільового фінансування (цілі, завдання, заходи, фінансові ресурси, показники результативності та результати), що сприяє підвищенню прозорості використання бюджетних і позабюджетних коштів, посиленню підзвітності органів влади та ефективності фінансового механізму розвитку галузі. Практичне значення дослідження полягає у можливості застосування запропонованих підходів під час формування, реалізації та оцінювання державних програм розвитку залізничного транспорту, а також у підвищенні керованості фінансових потоків і результативності державної транспортної політики.



Ключові слова: програмно-цільовий підхід; програмно-цільове фінансування; фінансове забезпечення; державні програми; фінансовий механізм; державне управління; результативно-орієнтоване управління (RBM); бюджетування за результатами; залізничний транспорт; інфраструктурний розвиток.

Mkrtychian Olena Senior Lecturer of the Department of Marketing, Commercial Activities and Economic Theory, Ukrainian State University of Railway Transport, Kharki, <https://orcid.org/0000-0002-2687-174X>

PROGRAMME-TARGETED APPROACH IN FINANCIAL SUPPORT FOR THE DEVELOPMENT OF RAIL TRANSPORT

Abstract. The article substantiates a program-based approach to the financial support of railway transport development as a key instrument for aligning financial decisions with state programs and the strategic objectives of transport policy. It is shown that the predominance of fragmented financing, primarily focused on covering current expenditures, does not ensure long-term effects of infrastructure modernization, rolling stock renewal, or improvements in the quality and safety of transport services. In contrast, program-based financing forms a manageable governance chain of “goals – objectives – measures – resources – results,” creating methodological and institutional prerequisites for a transition from expenditure control to results-oriented management of sectoral development.

The role of state programs within the financial mechanism for railway transport development is identified as instruments for concentrating financial resources on priority areas (infrastructure modernization, rolling stock renewal, safety enhancement, and accessibility and quality of transport services), as well as for establishing a clear framework of accountability for public authorities and ensuring the comparability of results over time. The managerial logic of program financing based on Results-Based Management is revealed, encompassing the sequential stages of strategic goal and priority setting, programming and budgeting, implementation of program measures, monitoring, evaluation and reporting, and the adoption of corrective management decisions.

A structured framework of the core elements of program-based financing (goals, objectives, measures, financial resources, performance indicators, and results) is proposed, which contributes to greater transparency in the use of budgetary and extra-budgetary funds, strengthens public accountability, and enhances the effectiveness of the financial mechanism for sectoral development. The practical significance of the study lies in the applicability of the proposed approaches to the design, implementation, and evaluation of railway development programs, as well as in improving the manageability of financial flows and the overall effectiveness of state transport policy.

Keywords: program-based approach; program-based financing; financial support; state programs; financial mechanism; public administration; Results-Based



Management (RBM); performance-based budgeting; railway transport; infrastructure development.

Постановка проблеми. Розвиток залізничного транспорту України в сучасних умовах характеризується високим рівнем інфраструктурної зношеності, обмеженістю фінансових ресурсів та зростанням вимог до якості й безпеки транспортних послуг. За таких обставин фінансове забезпечення галузі набуває стратегічного значення і виходить за межі суто бюджетного фінансування, трансформуючись у складову державної політики розвитку.

Практика державного управління свідчить, що фінансові рішення у сфері залізничного транспорту нерідко мають фрагментарний і реактивний характер, не пов'язуються системно з цілями розвитку галузі та не забезпечують досягнення довгострокових результатів. Відсутність чіткої прив'язки між фінансуванням і програмами розвитку знижує ефективність використання державних коштів та ускладнює реалізацію стратегічних завдань модернізації.

У цьому контексті програмно-цільовий підхід розглядається як інструмент переходу від фінансування витрат до управління результатами розвитку залізничного транспорту, що зумовлює актуальність даного дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методичну основу дослідження програмно-цільового підходу у фінансовому забезпеченні розвитку залізничного транспорту формують нормативно-правові акти, наукові публікації з проблем фінансового механізму та аналітичні матеріали щодо реформування галузі. Закони України «Про транспорт» і «Про залізничний транспорт» визначають інституційні межі державного регулювання та відповідальності у сфері залізничного транспорту, що створює правову основу для реалізації державних програм розвитку галузі [1,2].

У наукових працях Ю. Крикавського та К. Стасюк, О. Криворученко, В. Кассіра і А. Нечая фінансовий механізм розвитку залізничного транспорту розглядається крізь призму фінансової безпеки, інвестиційної недостатності, тарифного регулювання та бюджетної підтримки, що актуалізує потребу системного й цільового використання фінансових ресурсів [4; 5; 9]. Окремі аспекти реалізації державної політики у фінансовому забезпеченні вантажних перевезень висвітлено в роботах О. Жук, Н. Гой і М. Нагорняка [10,11].

Інституційні та ринкові трансформації залізничної галузі розкрито в матеріалах міжнародних консалтингових організацій, зокрема Ernst & Young, де наголошується, що лібералізація залізничного ринку потребує узгодженого фінансового механізму, здатного забезпечувати інфраструктурний розвиток і виконання соціально значущих функцій [7]. Міжнародні наукові дослідження доповнюють ці підходи методичними рішеннями у сфері фінансової безпеки та сталого розвитку транспортної інфраструктури [9; 12].

Питання євроінтеграції, сталого розвитку та програмного планування в транспортному секторі розглядаються у працях вітчизняних і зарубіжних



науковців, які обґрунтовують доцільність застосування програмно-цільового та результативно-орієнтованого підходів у публічному управлінні розвитком транспортних систем [8, 10, 12]. Водночас інформаційно-аналітичні джерела фіксують наявність дисбалансів між обсягами фінансування та результатами діяльності залізничного транспорту, що посилює потребу у вдосконаленні управлінських і фінансових інструментів державної політики [11].

Узагальнення емпіричних досліджень фінансового забезпечення залізничного транспорту свідчить про збереження структурних дисбалансів у системі фінансування галузі. Основними джерелами фінансового забезпечення розвитку залізничних перевезень залишаються державний бюджет і ресурси міжнародних фінансових організацій, тоді як частка приватних інвестицій залишається обмеженою (табл. 1). Така структура фінансування зумовлює фрагментарність інвестиційних рішень, високу залежність від бюджетних циклів і ускладнює довгострокове планування розвитку галузі, що підтверджує необхідність переходу до програмно-цільових інструментів управління фінансовими ресурсами [11].

Таблиця 1

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

**узагальнено автором за результатами досліджень [9,11, 12]*

Таким чином, питання управлінської логіки програмно-цільового фінансування як інструменту поєднання фінансових ресурсів з результатами розвитку залізничного транспорту залишаються недостатньо систематизованими, що визначає актуальність даного дослідження.

Мета статті – обґрунтування програмно-цільового підходу у фінансовому забезпеченні розвитку залізничного транспорту як інструменту узгодження фінансових рішень із державними програмами та стратегічними цілями розвитку галузі.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

– розкрити сутність програмно-цільового підходу у системі державного управління розвитком залізничного транспорту;



– визначити роль державних програм у фінансовому механізмі розвитку залізничного транспорту;

– обґрунтувати управлінську логіку програмного фінансування та її відмінність від традиційних підходів до фінансового забезпечення.

Виклад основного матеріалу. Програмно-цільовий підхід у фінансовому забезпеченні розвитку залізничного транспорту ґрунтується на результативно-орієнтованій логіці державного управління, відповідно до якої фінансові ресурси розглядаються як інструмент досягнення визначених цілей розвитку, а не як самостійний об'єкт бюджетного планування. Такий підхід забезпечує поєднання стратегічних цілей державної транспортної політики з конкретними фінансовими рішеннями та очікуваними результатами їх реалізації.

Зміст програмно-цільового фінансування полягає у формуванні послідовного управлінського ланцюга «цілі – програми – фінансові ресурси – результати», що дозволяє перейти від фінансування окремих витрат до управління розвитком залізничного транспорту. У цьому контексті державні програми виступають ключовим елементом фінансового механізму, який інтегрує стратегічні пріоритети розвитку галузі з бюджетними та інвестиційними інструментами.

У табл. 2 представлено структурні елементи програмно-цільового фінансування розвитку залізничного транспорту.

Таблиця 2

**Елементи програмно-цільового підходу до
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 проекти	Трансформують програмні завдання у конкретні управлінські дії	Реалізація програмних рішень у практичній діяльності



Елемент підходу	Зміст	Управлінське значення	Управлінський результат
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 оцінювання виконання програм	Оцінка досягнення цілей та ефективності використання коштів
Результати	Соціально-економічні та інфраструктурні ефекти розвитку	Відображають фактичний вплив програм на розвиток галузі	Підстава для управлінських коригувань і прийняття рішень

**Власна розробка*

Представлена характеристика програмно-цільового фінансування відображає логіку переходу від формального розподілу бюджетних ресурсів до управління розвитком залізничного транспорту на основі досягнутих результатів. Виділення управлінського значення та управлінського результату для кожного елемента дозволяє простежити причинно-наслідковий зв'язок між постановкою цілей, реалізацією програмних заходів, використанням фінансових ресурсів і фактичними змінами у стані галузі.

Такий підхід формує основу для впровадження результативно-орієнтованого управління у сфері фінансового забезпечення розвитку залізничного транспорту. У межах програмно-цільового підходу фінансування розвитку залізничного транспорту забезпечує:

- узгодження стратегічних цілей розвитку галузі з бюджетним плануванням;
- концентрацію фінансових ресурсів на пріоритетних напрямках модернізації;
- підвищення прозорості використання бюджетних і позабюджетних коштів;
- можливість моніторингу та оцінювання результативності програм;
- формування підстав для своєчасних управлінських коригувань.

На рисунку 1 наведено узагальнену схему системи управління, орієнтованої на результати, яка демонструє взаємозв'язок між стратегічним управлінням, програмуванням і бюджетуванням, моніторингом та оцінюванням, управлінням змінами й відповідальністю.



Рис. 1. Програмно-цільового фінансування розвитку залізничного транспорту
*Власна розробка

Як видно з рис. 1, у межах цієї логіки стратегічне управління забезпечує формування концепції та стратегій результативно-орієнтованого управління (РОУ), а оперативне управління реалізується через програмування, бюджетування та управління ресурсами.

Важливим елементом моделі є блок управління змінами, який сприяє формуванню культури орієнтації на результати, а також система взаємної підзвітності, що забезпечує узгодженість дій між суб'єктами управління та підвищення відповідальності за досягнуті результати. Сукупність зазначених компонентів формує цілісну управлінську архітектуру результативно-орієнтованого управління, у межах якої програмно-цільове фінансування виступає інструментом реалізації стратегічних цілей державної політики.

У прикладному вимірі зазначена управлінська архітектура реалізується через низку управлінських ефектів, що забезпечують функціонування програмно-цільового фінансування в логіці результативно-орієнтованого управління, а саме:

- інтеграцію стратегічних цілей розвитку залізничного транспорту у процеси програмного планування та бюджетування;
- узгодження дій між суб'єктами державного управління, розпорядниками фінансових ресурсів і виконавцями програм;
- підвищення прозорості та підзвітності використання бюджетних і позабюджетних коштів;
- переорієнтацію управлінських рішень з контролю витрат на досягнення запланованих результатів;



– формування підстав для коригування фінансових і управлінських рішень за результатами моніторингу та оцінювання.

Для конкретизації зазначеної управлінської логіки доцільно зіставити основні компоненти результативно-орієнтованого управління з елементами програмно-цільового фінансування розвитку залізничного транспорту. Таке зіставлення дозволяє відобразити механізм трансформації стратегічних управлінських рішень у програмні, фінансові та результативні параметри, а також показати функціональний зв'язок між управлінськими процесами та інструментами фінансового забезпечення розвитку галузі (табл. 3).

Таблиця 3

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

Компоненти 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	Прийняття управлінських рішень

**власна розробка*

Для забезпечення прикладної придатності програмно-цільового підходу важливо конкретизувати інструментарій його реалізації та систему показників результативності, які забезпечують вимірюваність цілей і підзвітність виконавців. Узагальнення основних компонентів (джерела фінансування, інструменти регулювання, суб'єкти реалізації та контроль) наведено у табл. 4.

Таблиця 4

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; державне-приватне підприємство; інвестиційні програми	ув'язка ресурсів із заходами програм



Блок механізму	Приклади складових	Управлінська роль у програмно-цільовому фінансуванні
Суб'єкти реалізації	Центральні органи виконавчої влади; підприємства залізничного транспорту; банки; інвестори; міжнародні партнери	розподіл відповідальності за результат
Контроль і моніторинг	аудит; фінансова звітність; оцінка ефективності використання коштів	забезпечення підзвітності та коригувань

**узагальнено автором за результатами досліджень [8,10, 11]*

Таким чином, результати зіставлення компонентів результативно-орієнтованого управління з елементами запропонованого програмно-цільового підходу до фінансування розвитку залізничного транспорту підтверджують, що державні програми розвитку галузі виконують роль основного інструменту реалізації стратегічних цілей державної політики через систему фінансового забезпечення. Запропонована управлінська логіка забезпечує узгодженість між стратегічним плануванням, програмуванням, бюджетуванням та оцінюванням результатів, що створює методологічне підґрунтя для підвищення керованості і результативності фінансових рішень у галузі.

Висновки. У статті обґрунтовано доцільність застосування програмно-цільового підходу у фінансовому забезпеченні розвитку залізничного транспорту як інструменту узгодження фінансових рішень із державними програмами та стратегічними цілями розвитку галузі.

Доведено, що програмно-цільове фінансування забезпечує перехід від фінансування окремих витрат до управління результатами розвитку, сприяє підвищенню прозорості використання фінансових ресурсів та посиленню відповідальності органів державної влади за досягнення програмних результатів.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з кількісним оцінюванням результативності програмно-цільового фінансування, аналізом управлінських ефектів реалізації державних програм розвитку залізничного транспорту, а також з удосконаленням системи показників результативності у межах результативно-орієнтованого управління.

Література:

1. Закон України «Про транспорт» від 10.11.1994 № 232/94-ВР. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/232/94-%D0%B2%D1%80>.
2. Закон України «Про залізничний транспорт» від 04.07.1996 № 273/96-ВР, <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/273/96-%D0%B2%D1%80>.
3. Гнатенко Л. А. Нормативно-законодавче регулювання діяльності залізничного транспорту органами державної влади [Електронний ресурс]/Л. А. Гнатенко // Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія : Управління. - 2010. - Вип. 2. - С. 248-255. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvamu_upravl_2010_2_31.
4. Криворученко О.С. Фінансовий механізм розвитку залізничного транспорту в умовах реформування // Економіка та держава. – 2018. – № 6, http://www.economy.in.ua/pdf/6_2018/10.pdf



5. Кассір В.О., Нечай А.В. Державне регулювання діяльності залізничного транспорту України // Вісник НАДУ. – 2019. – № 3, <http://visnyk.academy.gov.ua/pages/dop/86/files/7f5d7c8e-7c8b-4c63-ae9c-6bfae91f0d7a.pdf>.
6. Слободяник Ю.Б. Фінансовий механізм функціонування підприємств пасажирського автотранспорту в сучасних умовах. – Суми: УАБС НБУ, 2007. – 162 с., ISBN 9789668958113.
7. Malniev, B. (2025). Ukraine advances railway market reform with new draft law. Ernst & Young Ukraine. https://www.ey.com/en_ua/insights/infrastructure/ukraine-advances-railway-market-reform-with-new-draft-law.
8. Karpa, M., Kitsak, T., Domsha, O., Zhuk, O., Akimova, L., & Akimov, O. (2023). Artificial intelligence as a tool of public management of socio-economic development: Economic systems, smart infrastructure, digital systems of business analytics and transfers. AD ALTA:Journal of Interdisciplinary Research, 13(01-XXXIV), 13–20. http://www.magnanimitas.cz/ADALTA/130134/papers/A_02.pdf16.
9. Krykavskyy, Y., & Stasiuk, K. (2021). Railway infrastructure financial security: the Ukrainian case. Scientific Journal of Bielsko-Biala School of Finance and Law, 25(1), 10–14. <https://doi.org/10.19192/wsfip.sj1.2021.2>.
10. Zhuk, O., Hoi, N., Lopushynskiy, I., Drabchuk, N., & Matychyk, A. (2024). Innovative mechanisms of public management for sustainable territorial development: digitization, analytics, and communication. Cadernos De Educação Tecnologia E Sociedade, 17(se4), 219–231. <https://doi.org/10.14571/brajets.v17.nse4.219-231>.
11. Zhuk Olga, Hoi Nataliia, Nagornyak Mykhailo (2025). Financial mechanism for implementing state policy in the field of railway freight transportation. Public Management and Policy, (9(13)). <https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.9.01>.
12. 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, 24(1), 131–148. <https://doi.org/10.35774/jee2025.01.131>.

References:

1. Law of Ukraine “On Transport” dated November 10, 1994 No. 232/94-VR. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/232/94-%D0%B2%D1%80>.
2. Law of Ukraine “On Railway Transport” dated July 4, 1996 No. 273/96-VR. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/273/96-%D0%B2%D1%80>.
3. Gnatenko, L. A. (2010). Regulatory and legislative regulation of railway transport activity by public authorities [Electronic resource].Scientific Bulletin of the Academy of Municipal Administration. Series: Management, Issue 2, pp. 248–255. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvamu_upravl_2010_2_31.
4. Kryvoruchenko, O. S. (2018). Financial mechanism of railway transport development under reform conditions. Economy and State, No. 6. Available at: http://www.economy.in.ua/pdf/6_2018/10.pdf.
5. Kassir, V. O., & Nechai, A. V. (2019). State regulation of railway transport activity in Ukraine. Bulletin of the National Academy for Public Administration, No. 3. Available at: <http://visnyk.academy.gov.ua/pages/dop/86/files/7f5d7c8e-7c8b-4c63-ae9c-6bfae91f0d7a.pdf>.
6. Slobodanyk, Yu. B. (2007). Financial mechanism of passenger road transport enterprises functioning in modern conditions. Sumy: Ukrainian Academy of Banking of the National Bank of Ukraine, 162 p. ISBN 978-966-8958-11-3.
7. Malniev, B. (2025). Ukraine advances railway market reform with new draft law. Ernst & Young Ukraine. https://www.ey.com/en_ua/insights/infrastructure/ukraine-advances-railway-market-reform-with-new-draft-law.



7. Malniev, B. (2025). Ukraine advances railway market reform with new draft law. Ernst & Young Ukraine. https://www.ey.com/en_ua/insights/infrastructure/ukraine-advances-railway-market-reform-with-new-draft-law
8. Karpa, M., Kitsak, T., Domsha, O., Zhuk, O., Akimova, L., & Akimov, O. (2023). Artificial intelligence as a tool of public management of socio-economic development: Economic systems, smart infrastructure, digital systems of business analytics and transfers. AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research, 13(01-XXXIV), 13–20. http://www.magnanimitas.cz/ADALTA/130134/papers/A_02.pdf
9. Krykavskyy, Y., & Stasiuk, K. (2021). Railway infrastructure financial security: the Ukrainian case. Scientific Journal of Bielsko-Biala School of Finance and Law, 25(1), 10–14. <https://doi.org/10.19192/wsfp.sj1.2021.2>
10. Zhuk, O., Hoi, N., Lopushynskiy, I., Drabchuk, N., & Matiychyk, A. (2024). Innovative mechanisms of public management for sustainable territorial development: digitization, analytics, and communication. Cadernos De Educação Tecnologia E Sociedade, 17(se4), 219-231. <https://doi.org/10.14571/brajets.v17.nse4.219-231>
11. Zhuk Olga, Hoi Nataliia, Nagornyak Mykhailo (2025). Financial mechanism for implementing state policy in the field of railway freight transportation. Public Management and Policy, (9)(13). <https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.9.01>
12. 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, 24(1), 131–148. <https://doi.org/10.35774/jee2025.01.131>