



Менеджмент

УДК 656

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.18145642>

**Управління ризиками та тарифна політика в діяльності АТ
«Укрзалізниця»: виклики, стратегічні пріоритети та фінансова стійкість**

Кравченко Валерій Вікторович

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,

Національний транспортний Університет,

02000, м. Київ, вул. Михайла Омеляновича-Павленка, 1,

e-mail: Valeriyfoto24@gmail.com,

<https://orcid.org/0009-0001-5585-130X>

Прийнято: 14.12.2025 | Опубліковано: 29.12.2025

Анотація. У статті проаналізовано актуальні виклики управління ризиками в залізничному транспорті України в умовах воєнного стану та підготовки до відновлення інфраструктури. Показано, що АТ «Укрзалізниця» функціонує у складному ризиковому середовищі, де поєднуються фінансові, операційні, технічні та безпекові загрози, що потребує системного оновлення підходів до ризик-менеджменту. Здійснено огляд внутрішніх ризиків, серед яких: дефіцит фінансування, значна зношеність основних фондів, дисбаланс між пасажирським і вантажним сегментами та непередбачуваність тарифної політики. Наголошено на тому, що хронічні збитки пасажирських перевезень, які останніми роками становлять близько 25 млрд грн щорічно, формують довготривалий фінансовий дисбаланс та потребують удосконалення механізмів державної компенсації. Метою дослідження є визначення пріоритетних напрямів удосконалення системи управління ризиками «Укрзалізниці» з урахуванням воєнних загроз, інституційних змін та стратегічних орієнтирів розвитку



залізничної галузі. Методи дослідження включають аналіз нормативно-стратегічних документів, метод системного підходу, структурно-логічне узагальнення, порівняльний аналіз внутрішніх і зовнішніх ризиків, а також аналіз відкритих даних фінансової та операційної звітності. У межах дослідження розглянуто зовнішні ризики, пов'язані з воєнними атаками на критичні залізничні об'єкти, що створюють загрозу порушення логістичних потоків та зумовлюють потребу у стабільних джерелах фінансування відновлення. Проаналізовано операційні чинники ризику: скорочення вантажної бази, конкуренцію з боку автомобільного транспорту, недозавантаженість окремих ділянок мережі та підвищення витрат на утримання інфраструктури. Узагальнено положення Національної транспортної стратегії України до 2030 року, зокрема напрями модернізації інфраструктури, розвиток євроколії, цифровізацію управління та впровадження ERTMS, що визначають стратегічні орієнтири ризик-менеджменту. У висновках обґрунтовано, що підвищення ефективності системи управління ризиками можливе за умови поєднання інвестицій у модернізацію, розвитку цифрових технологій, удосконалення тарифної політики, зміцнення корпоративного управління та гармонізації нормативної бази з вимогами ЄС. Реалізація цих заходів забезпечить підвищення стійкості, надійності та конкурентоспроможності залізничного транспорту України в середньостроковій перспективі.

Ключові слова: управління ризиками, тарифна політика, стратегічні пріоритети, АТ «Укрзалізниця», фінансування, євроінтеграція.



**Risk management and tariff policy in the activities of JSC Ukrzaliznytsia:
challenges, strategic priorities, and financial stability**

Kravchenko Valerii Viktorovich

applicant for the third (educational and scientific) level of higher education,
National Transport University, 03049, Kyiv, Str. Ohienko, 19,
Valeriyfoto24@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0001-5585-130X>

Abstract. The article analyzes the current challenges of risk management in Ukrainian rail transport under martial law and in preparation for infrastructure restoration. It shows that JSC Ukrzaliznytsia operates in a complex risk environment, combining financial, operational, technical, and security threats, which requires a systematic update of risk management approaches. An assessment of internal risks was conducted, including: funding shortfalls, significant wear and tear on fixed assets, imbalance between passenger and freight segments, and unpredictability of tariff policy. It was emphasized that chronic losses in passenger transportation, which in recent years have amounted to about UAH 25 billion annually, create a long-term financial imbalance and require improvement of state compensation mechanisms. The purpose of the study is to identify priority areas for improving Ukrzaliznytsia's risk management system, taking into account military threats, institutional changes, and strategic guidelines for the development of the railway industry. The research methods include analysis of regulatory and strategic documents, a systematic approach, structural and logical generalization, comparative analysis of internal and external risks, and analysis of open data from financial and operational reports. The study examines external risks associated with military attacks on critical railway facilities, which threaten to disrupt logistics flows and necessitate stable sources of funding for restoration. Operational risk factors are analyzed: reduction of the freight base, competition from road transport, underutilization of certain sections of the network, and increased infrastructure maintenance costs. The provisions of Ukraine's National



Transport Strategy until 2030 are summarized, in particular the areas of infrastructure modernization, development of European gauge railways, digitization of management, and implementation of ERTMS, which determine the strategic guidelines for risk management. The conclusions justify that improving the effectiveness of the risk management system is possible provided that investments in modernization, development of digital technologies, improvement of tariff policy, strengthening of corporate governance, and harmonization of the regulatory framework with EU requirements are combined. The implementation of these measures will ensure the sustainability, reliability, and competitiveness of Ukraine's rail transport in the medium term.

Keywords: risk management, tariff policy, strategic priorities, Ukrzaliznytsia JSC, financing, European integration.

Постановка проблеми. У сучасних умовах функціонування залізничного транспорту України управління ризиками набуває визначального значення для забезпечення стійкості та безперервності діяльності підприємств галузі. Основною проблемою є високий рівень фінансових та операційних ризиків АТ «Укрзалізниця», спричинений дисбалансом між пасажирськими та вантажними перевезеннями, зношеністю інфраструктури та рухомого складу, а також невизначеністю тарифної політики, що ускладнює забезпечення фінансової стійкості та конкурентоспроможності національного залізничного транспорту.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Зазначено, що питання класифікації та управління ризиками сьогодні є проблематичними та дискусійними. Історично розгляд сутності ризику зустрічається ще в працях класиків політичної економії, таких як Д. Рікардо, А. Сміт та Дж. Мілль.

На сучасному етапі ризик-менеджмент досліджують такі автори, як А.П. Альгін, О.В. Вараксіна [1], А.В. Черевко, В.О. Пазинич, В.В. Вітлінський, В.В. Лук'янова, Т.В. Головач, В.Т. Севрук, І. Олійник [2], Н. Рязанова [3], С.М. Семенова [4], О.Л. Устенко, Г.Б. Мирошніченко [5], А.С. Марина, Л.А.



Хромушина [6], Н. Євтушенко [7], А. Захаржевська та інші науковці. Значну увагу процесам удосконалення та розвитку залізничного транспорту приділяють вітчизняні й зарубіжні науковці, зокрема І.М. Аксьонов, Н.І. Богомолова, С.М. Боняр [8], О. Б. Данченко, В. О. Занора, О. А. Зоріна, Н.М. Колеснікова, Ю.Ф. Кулаєв, В.І. Пасічник, В.О. Персіанов, А.А. Покотілов, Є.М. Сич, М.М. Тарашевський [9], І.О. Ткаченко Л.І. Чернишова [10], К.Р. Бондар, Л.О. Красіловська та інші.

Визначення раніше невіршених частин загальної проблеми. Виділено невіршені раніше аспекти загальної проблеми, зокрема інтеграцію системи управління ризиками у стратегічне планування розвитку залізничного транспорту та забезпечення економічної стійкості підприємства в умовах воєнного та післявоєнного часу.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті - дослідити чинники фінансових, операційних та інституційних ризиків АТ «Укрзалізниця», оцінити вплив тарифної політики на вантажні та пасажирські перевезення, а також визначити пріоритетні заходи щодо підвищення стійкості та ефективності залізничного транспорту України у 2025-2026 роках.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах функціонування залізничного транспорту України управління ризиками набуває визначального значення для забезпечення стійкості та безперервності діяльності підприємств галузі. Особливої актуальності це питання набуває для АТ «Укрзалізниця», яке експлуатує критично важливу інфраструктуру в умовах воєнного стану та підготовки до повоєнного відновлення.

Сукупність зовнішніх і внутрішніх загроз формує складне ризикове середовище, що потребує системного, інтегрованого підходу до управління. До ключових зовнішніх ризиків належать системні атаки на залізничні вузли та об'єкти інфраструктури з боку держави-агресора, що створює загрозу зупинки транспортних потоків і порушення логістичних ланцюгів. Внутрішні ризики пов'язані з хронічною нестачею фінансових ресурсів, дисбалансом між



пасажирськими та вантажними перевезеннями, високим рівнем зношеності рухомого складу й інфраструктури, а також обмеженими можливостями інвестування в модернізацію.

Найбільш суттєвим фінансовим ризиком для АТ «Укрзалізниця» залишається збитковість пасажирських перевезень, обсяг якої в останні роки сягнув близько 25 млрд грн на рік. Механізм кроссубсидування цього сегмента за рахунок доходів від вантажних перевезень створює додаткові загрози фінансовій стабільності компанії та негативно впливає на конкурентоспроможність національної економіки загалом. У цих умовах зростає роль наглядової ради у формуванні прозорих підходів до фінансового планування та розробленні чітких механізмів державної компенсації збитків пасажирського сектору. У 2025 році для покриття таких втрат з резервного фонду державного бюджету було спрямовано майже 12,5 млрд грн, що підтверджує необхідність переходу від разових рішень до системного управління фінансовими ризиками [11].

Водночас АТ «Укрзалізниця» входить у 2026 рік із поглибленими фінансовими ризиками: прогнозований сукупний збиток перевищує 28 млрд грн, основним джерелом якого залишаються пасажирські перевезення. Часткове покриття дефіциту за рахунок разових бюджетних дотацій у 2025 році не усуває структурних проблем фінансової моделі компанії [12]. Альтернативні сценарії, зокрема підвищення тарифів на вантажні перевезення на 37%, оцінюються як економічно необґрунтовані, оскільки можуть призвести до скорочення вантажної бази на 10-15% та посилення макроекономічних ризиків.

Значний вплив на профіль ризиків мають також операційні загрози. Недозавантаженість окремих ділянок інфраструктури зумовлює зростання витрат на їх утримання, тоді як скорочення обсягів вантажних перевезень стимулює перехід вантажів на автомобільний транспорт. Це призводить до зниження ефективності використання ресурсів залізничної мережі та посилення конкуренції між видами транспорту. Мінімізація зазначених ризиків потребує



оптимізації логістичних процесів, розширення вантажної бази та вдосконалення тарифної політики з урахуванням міжвидової конкуренції.

Окрему групу становлять ризики, пов'язані з безпекою та відновленням інфраструктури в умовах воєнних дій. Руйнування об'єктів залізничної мережі потребує чіткого визначення джерел фінансування відновлювальних робіт, у тому числі через резервні фонди та спеціалізовані державні програми. Ефективне управління цими ризиками неможливе без координації дій з органами державної влади та встановлення пріоритетів відновлення критично важливих об'єктів.

Важливим інструментом зниження як фінансових, так і операційних ризиків є модернізація інфраструктури та рухомого складу. У проєкті державного бюджету на 2026 рік передбачено фінансування модернізаційних заходів у розмірі 1,2 млрд грн, а також 1,8 млрд грн на закупівлю рейок. Поєднання таких інвестицій із цифровізацією управління інфраструктурою та впровадженням автоматизованих систем дозволяє зменшити операційні ризики, підвищити пропускну спроможність мережі та покращити планування руху поїздів [11].

Суттєвим чинником ефективного управління ризиками є прозорість стратегічного планування. Відсутність відкритого доступу до корпоративного плану розвитку АТ «Укрзалізниця» ускладнює оцінку ризиків для клієнтів, партнерів та потенційних інвесторів. Запровадження відкритих механізмів комунікації, інтеграція міжнародних стандартів управління ризиками та системний підхід до фінансового й операційного планування сприяють зниженню рівня невизначеності та підвищенню довіри з боку зацікавлених сторін.

Додаткові ризики формуються у сфері тарифної та інституційної політики. Представники бізнесу наголошують, що збереження практики кроссубсидування призводить до перекосів у тарифоутворенні та знижує конкурентоспроможність експортоорієнтованих галузей [13]. Водночас урядові структури підтримують перехід до прозорої, прогнозованої моделі тарифоутворення, заснованої на



структурі собівартості перевезень і поступовій відмові від кроссубсидування як джерела системних ризиків.

У контексті фінансових загроз заступник міністра розвитку громад та територій України Олексій Балеста зазначив, що АТ «Укрзалізниця» перебуває під значним борговим навантаженням, зумовленим необхідністю обслуговування фінансових зобов'язань попередніх років на суму близько 800 млн євро [14]. За його оцінками, у 2026 році виплати за боргами можуть становити майже третину загальних доходів компанії, що актуалізує потребу в реструктуризації зобов'язань як ключовому інструменті управління фінансовими ризиками. ЦТС продовжує серію матеріалів, присвячених аналізу положень національної транспортної стратегії України на період до 2030 року, затвердженої урядом наприкінці 2024 року без широкого громадського та експертного обговорення. Після розгляду положень документа щодо автомобільного транспорту увага зосереджується на баченні державою перспектив розвитку залізничної галузі. Оцінку відповідних стратегічних орієнтирів надає колишній міністр інфраструктури України Володимир Омелян [15].

Одним із ключових напрямів Стратегії визначено поглиблену інтеграцію транспортної системи України до європейської мережі, що узгоджується з загальнодержавним курсом на євроінтеграцію (рис.1).

У цьому контексті передбачається модернізація залізничної інфраструктури, розвиток прикордонних транспортних вузлів і нарощування пропускної спроможності на кордонах з Європейським Союзом. Водночас підкреслюється, що повноцінна інтеграція є неможливою без гармонізації національного законодавства з нормами ЄС та виконання Україною взятих міжнародних зобов'язань, зокрема у частині лібералізації доступу до ринку транспортних послуг і тарифної політики, що є важливою передумовою залучення приватного капіталу в галузь [15].

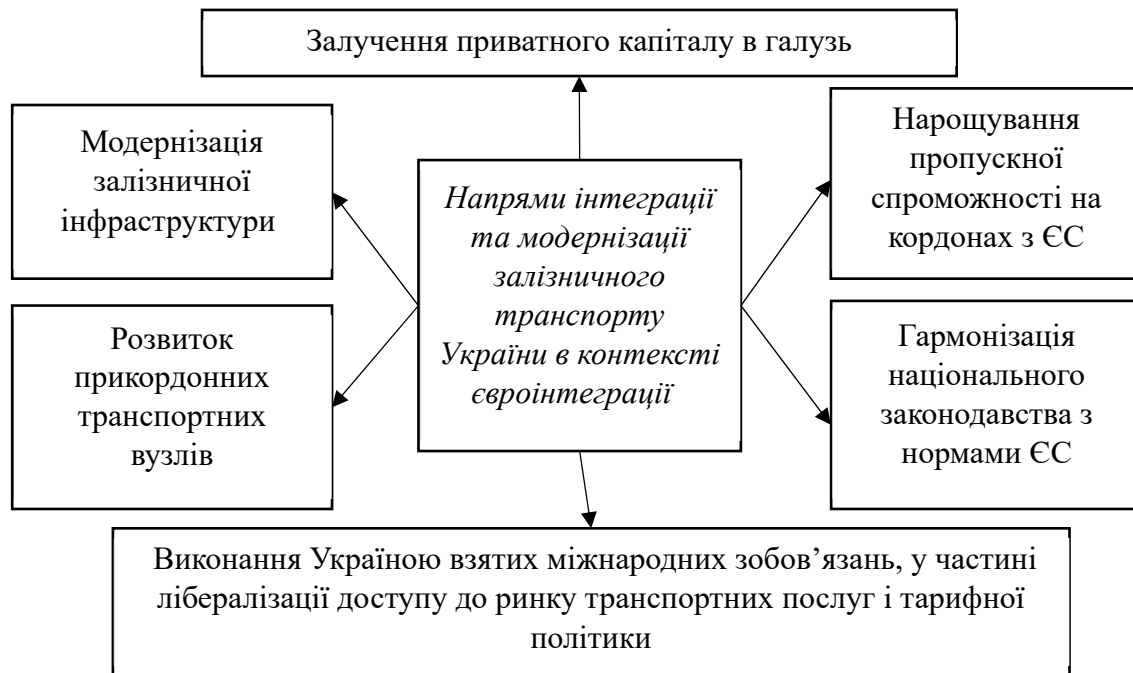


Рис. 1. Напрями інтеграції та модернізації залізничного транспорту України в контексті євроінтеграції

Джерело: складено автором на основі аналізу [15]

Фінансування заходів, передбачених Стратегією, планується здійснювати за рахунок різних джерел, включаючи кошти Європейського Союзу, зокрема ресурси Плану для України на 2024 рік у розмірі 350 млн євро, а також інвестиції приватного сектору та механізми державно-приватного партнерства. Реалізація стратегічних заходів поділена на два етапи: перший охоплює 2025–2027 роки, другий – 2028-2030 роки.

Центральне місце в документі відведено реформуванню та розвитку АТ «Укрзалізниця». Основні напрями включають модернізацію інфраструктури, інтеграцію до європейської транспортної системи, підвищення рівня безпеки перевезень, а також упровадження сучасних технологічних рішень, спрямованих на зростання ефективності та конкурентоспроможності залізничного транспорту.

До довгострокових цілей до 2030 року віднесено відновлення та масштабну модернізацію залізничної інфраструктури з шириною колії 1520 мм,



збільшення пропускної спроможності на напрямках до кордонів з державами-членами ЄС і Молдовою, а також розвиток нової інфраструктури з колією 1435 мм для інтеграції України до Транс'європейської транспортної мережі TEN-T. Окремо наголошується на розвитку мультимодальних перевезень як інструменту підвищення конкурентоспроможності економіки та на необхідності декарбонізації транспорту шляхом електрифікації колій і використання сучасного рухомого складу.

Важливим технологічним напрямом визначено впровадження Європейської системи управління залізничним рухом (ERTMS), що має сприяти підвищенню рівня безпеки пасажирських і вантажних перевезень. Окремий блок присвячено пасажирському сектору, де увага зосереджена на обсягах перевезень у далекому та міжнародному сполученні, дотриманні графіків руху, а також підвищенні рівня доступності рухомого складу для осіб з інвалідністю та маломобільних груп населення.

Разом із тим Стратегія не містить чіткої деталізації джерел і обсягів фінансування окремих заходів, а також конкретних кількісних показників щодо будівництва, модернізації інфраструктури та динаміки вантажо- й пасажиропотоків. Натомість у документі переважають загальні формулювання щодо очікуваної позитивної динаміки розвитку галузі [15].

Поряд із загрозами 2026 рік відкриває і можливості зниження ризиків через розвиток і євроінтеграцію. Реалізація інфраструктурних проєктів, зокрема будівництво євроколії на ділянці Скнилів - Мостиська-ІІ за підтримки ЄС у межах програми Connecting Europe Facility, оновлення пасажирського рухомого складу, цифровізація сервісів та впровадження механізму державного замовлення на пасажирські перевезення (PSO) створюють передумови для підвищення фінансової та операційної стійкості залізничного транспорту [16].

АТ «Укрзалізниця» та австрійська компанія Voestalpine Rail Technology GmbH уклали угоду про постачання ще 10 000 тонн рейок, що дозволить забезпечити регулярні поставки для капітальних ремонтів додатково близько 80



км залізничних колій. Закупівля здійснюється за кошти Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР) у рамках проєкту «Надзвичайна підтримка української залізниці». Загалом, з урахуванням цієї угоди, обсяг контрактованих поставок досягне близько 46 000 тонн, що дасть змогу побудувати та відремонтувати 358 км колій.

Нова партія рейок почне надходити після завершення основних поставок, орієнтовно з травня 2026 року. Було наголошено, що додаткові рейки дозволять завершити капітальні ремонти, підвищити швидкість руху поїздів і збільшити пропускну спроможність залізничної мережі, що є важливим для стабільності вантажних перевезень та подальшого розвитку інфраструктури [17].

За актуальними планами Укрзалізниці, компанія розглядає поетапне підвищення вантажних тарифів на понад 40 % у 2025–2026 роках - зокрема на 27 % у 2025 році та ще на 11 % з 1 січня 2026 року, відповідний проєкт рішення погоджено правлінням та наглядовою радою і буде направлений до Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України. Також на рівні керівництва УЗ пропонується збільшення тарифів на 41,5 % у 2026 році, що пов'язано зі значним зниженням вантажних перевезень протягом 2021–2025 років та неможливістю субсидувати збиткові пасажирські перевезення за рахунок вантажного сегмента. За прогнозами самої компанії, у 2025 році очікується скорочення обсягів вантажних перевезень приблизно на 7 %, а у 2026-2027 роках - незначне зростання [18,19].

Низка галузевих асоціацій та бізнес-об'єднань висловлюють стурбованість можливим підвищенням вантажних тарифів Укрзалізниці у 2025-2026 рр. Згідно з оцінками Федерації роботодавців транспорту України, індексація тарифів на понад 40 % може спричинити скорочення вантажопотоків, переходу частини вантажів на автомобільний транспорт і зниження експортного потенціалу України, а також додаткове навантаження на дорожню інфраструктуру.

Аналогічно, аграрні та цементні асоціації попереджають про істотне погіршення економічних показників своїх секторів у разі реалізації таких



тарифних змін. Внутрішні дослідження самої Укрзалізниці демонструють, що підвищення тарифів на 20 % може призвести до зниження обсягів перевезень майже на 19 %, що підтверджує існування значної цінової еластичності попиту на залізничні вантажні перевезення. Дані оцінки вказують на те, що тарифна політика у сфері вантажних перевезень є важливим чинником ризику для ефективної функції залізничного транспорту в національній економіці [18,19].

У середньостроковій перспективі до 2027 року Стратегія передбачає реалізацію низки операційних заходів, спрямованих на продовження структурної реформи «Укрзалізниці». Зокрема, йдеться про забезпечення рівноправного доступу до інфраструктури, формування конкурентного ринку залізничних перевезень, імплементацію європейських вимог щодо функціонального розділення оператора інфраструктури та перевізників, а також створення нормативної бази для організації суспільно важливих перевезень.

Окрему увагу приділено запровадженню антикорупційних програм і впровадженню міжнародних стандартів управління якістю та протидії корупції, зокрема ISO 9001:2015 і ISO 37001:2016 [20]. Для забезпечення фінансової підтримки галузі передбачається вдосконалення законодавчих механізмів залучення коштів міжнародних фінансових організацій, донорських програм і грантів. Важливими складовими також визначено розвиток мультимодальної та транспортно-логістичної інфраструктури, цифровізацію процесів і дотримання екологічних пріоритетів [15,20]. Реалізація зазначених заходів має створити передумови для довгострокового розвитку залізничного транспорту, підвищення ефективності управління, зменшення корупційних ризиків і приведення галузі у відповідність до європейських стандартів.

Висновки. Таким чином, підвищення ефективності управління ризиками АТ «Укрзаліниця» потребує комплексного підходу, що поєднує фінансову стабілізацію, оптимізацію тарифної політики, інституційні реформи, модернізацію інфраструктури та рухомого складу, цифровізацію процесів і стратегічне планування. Реалізація цих заходів сприятиме зниженню фінансових



і операційних ризиків, забезпеченню стабільності вантажних і пасажирських перевезень, підвищенню конкурентоспроможності та довгострокової стійкості залізничного транспорту України у 2025–2026 роках.

Список використаних джерел

1. Вараксіна О. В., Черевко А. В., Пазинич В. О. Ключові етапи та інноваційні підходи в управлінні ризиками в умовах невизначеності. *Економічний простір*. 2024. № 194. С. 138–143.
2. Рязанова Н. Формування системи управління ризиками на промислових підприємствах. *Академічний огляд*. 2022. № 1 (56). С. 63–71.
3. Олійник І. Управління ризиками в системі формування адаптивних організаційних структур. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2024. № 2 (112). С. 52–59. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-2-8>
4. Семенова С. М. Класифікація ризиків: систематизований підхід з метою управління. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 4 (2). С. 42–51. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4\(2\)-8](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4(2)-8)
5. Мирошниченко Г. Б., Марина А. С. Управління ризиками підприємницьких структур: теоретичний аспект. *Підприємництво та інновації*. 2023. № 27. С. 58–63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/27.10>
6. Хромушина Л. А. Методологія та стандартизація управління ризиками в процесі менеджменту підприємств. *Економіка і управління*. 2021. Вип. 49. С. 99–108.
7. Євтушенко Н., Захаржевська А. Особливості формування механізму розвитку управління ризиками в підприємствах. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 61–66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-8>
8. Боняр С. М., Кравченко В. В. Аналіз ризиків підприємств залізничного транспорту в умовах сучасних викликів. *Development Service Industry Management*. 2025. С. 385–392.



9. Тарашевський М. М. Стан управління ризиками на транспортних підприємствах України. *Бізнес Інформ*. 2020. № 8. С. 125–133. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-8_0-pages-125_133.pdf
10. Чернишова Л. І., Бондар К. Р., Красіловська Л. О. Особливості управління ризиками в умовах дії воєнного стану: моделі поведінки сучасних підприємств. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2024. № 3–4 (316–317). С. 126–136. URL: <http://nvisnik.oneu.edu.ua/collections/2024/316-317/pdf/126-136.pdf>
11. УЗ хоче уніфікувати тарифи на вантажні перевезення та створити щорічний формульний механізм індексації. URL: https://cfts.org.ua/news/2025/12/12/ukrzalznitsya_khoche_unifikuvati_tarifi_na_van_tazhni_perevezennya_ta_stvoriti_schorichniy_formulniy_mekhanizm_indeksatsi_85261
12. На рівні попереднього року: яким очікується Бюджет-2026 для транспортної галузі. URL: https://cfts.org.ua/articles/na_rivni_poperednogo_roku_yakim_ochikuetsya_byudzheth_2026_dlya_transportno_galuzi_2150
13. Тарифи плюс 37 % мінус економіка. URL: https://cfts.org.ua/articles/tarifi_plyus_37_minus_ekonomika_2149
14. «Укрзалізниця» у 2026 році має виплати фінансові зобов'язання попередніх років у розмірі 800 млн євро. URL: https://cfts.org.ua/news/2025/12/11/ukrzalznitsya_u_2026_rotsi_mae_viplati_finansovi_zobov'yazannya_poperednikh_rokiv_u_rozmiri_800 mln_evro_balesta_85251
15. Національна транспортна стратегія 2030. Як планують розвивати залізницю. URL: https://cfts.org.ua/articles/natsionalna_transportna_strategiya_2030_yak_planuyut_rozvivati_zalznitsyu_2088/144407



16. В Мінрозвитку оприлюднили плани на 2026 рік у сфері залізничного транспорту. URL:
https://cfts.org.ua/news/2025/12/10/v_minrozvitku_oprilyudnili_plani_na_2026_rotsi_u_sferi_zaliznichnogo_transportu_85236
17. «Укрзалізниця» та Voestalpine Rail Technology підписали угоду на постачання ще 10 тисяч тонн рейок. URL:
https://cfts.org.ua/news/2025/11/24/ukrzaloznitsya_ta_avstriyska_voestalpine_rail_technology_pidpisali_ugodu_na_postachannya_sche_10_tisyach_tonn_reyok_85026
18. Підходити до зміни тарифів УЗ слід виважено, з урахуванням специфіки галузей. URL:
https://cfts.org.ua/news/2025/12/01/pidkhoditi_do_zmini_tarifiv_uz_slid_vivazhenno_i_priskiplivo_z_urakhuvannyam_spetsifiki_galuzey_minekonomiki_85112
19. «Укрзалізниця» підніме вантажні тарифи на 27 %, а потім ще на 11 %. URL:
https://cfts.org.ua/news/2025/10/20/ukrzaloznitsya_pidnime_vantazhni_tarifi_na_27_a_potim_sche_na_11_frtu_84665
20. ISO 37001:2016. Система управління заходами боротьби з корупцією. Вимоги із рекомендаціями для використання. URL:
https://wiki.nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2021/11/22.-ISO-37001_2016_ukr.pdf