



Світове господарство і міжнародні економічні відносини

УДК 338.46:712

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.19412683>

Економічні моделі ринку ландшафтних послуг у розвинених країнах і можливості їх адаптації в Україні

Осіпова Алла Анастасіївна,

кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри економіки

Уманського національного університету, м. Умань, Україна,

<https://orcid.org/0000-0002-5330-3676>

Осіпов Михайло Юрійович,

кандидат сільськогосподарських наук, доцент кафедри садово-

паркового господарства Уманського національного університету, м. Умань,

Україна, <https://orcid.org/0000-0001-7004-1164>

Прийнято: 13.03.2026 | Опубліковано: 30.03.2026

***Анотація:** У статті досліджено економічні моделі ринку ландшафтних послуг та обґрунтовано підходи до їх адаптації в умовах України. **Мета** статті полягає у розробленні класифікації економічних моделей ринку ландшафтних послуг, проведення порівняльного аналізу їх ключових параметрів та обґрунтування засад адаптації зарубіжного досвіду до умов України. **Методи.** У дослідженні використано методи аналізу і синтезу, порівняльного аналізу, логічного узагальнення, структурно-функціонального підходу та статистичної інтерпретації, що дозволило систематизувати підходи до вивчення ринку та виявити його ключові економічні характеристики. **Результати.** Встановлено, що ринок*



ландшафтних послуг є міжгалузевим сегментом сервісної економіки, який поєднує інфраструктурну, екологічну та підприємницьку складові. Запропоновано авторську типологію п'яти економічних моделей: контрактної сервісної, проєктно-девелоперської, інтегрованої, інноваційної та платформеної. Обґрунтовано, що найбільшою економічною стійкістю характеризуються контрактна сервісна та інтегрована моделі, оскільки вони забезпечують повторюваний дохід і передбачуваність грошових потоків. Порівняльний аналіз ринків США, Німеччини, Нідерландів і скандинавських країн дозволив виокремити ринково-консолідаційну, регуляторно-якісну та публічно-інтегровану моделі організації ринку. Визначено, що український ринок характеризується фрагментованістю, мінізацією, відсутністю галузевих стандартів та слабкістю інституційного середовища. **Висновки.** Запропоновано трирівневу модель розвитку ринку ландшафтних послуг в Україні, що передбачає послідовний перехід від локальних сервісних компаній до взаємодії з органами місцевого самоврядування та інтеграції у процеси повоєнного відновлення. Отримані результати можуть бути використані для формування галузевих стандартів, розвитку підприємництва та вдосконалення політики у сфері зеленої інфраструктури. Додатково встановлено, що відсутність системоутворюючих механізмів обмежує можливість масштабування ринку, формування прозорого ціноутворення та залучення інвестиційних ресурсів.

Ключові слова: ринок ландшафтних послуг, бізнес-моделі, зелена інфраструктура, сервісна економіка, договірні відносини, повоєнне відновлення.



Economic Models of the Landscape Services Market in Developed Countries and Their Adaptation Potential in Ukraine

Alla Osipova,

PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Economics,
Uman National University, Uman, Ukraine

<https://orcid.org/0000-0002-5330-3676>

Mykhailo Osipov,

PhD in Agricultural Sciences, Associate Professor, Department of Landscape
Gardening, Uman National University, Uman, Ukraine

<https://orcid.org/0000-0001-7004-1164>

Abstract: *The article examines the economic models of the landscaping services market and substantiates approaches to their adaptation in the context of Ukraine. **Purpose.** The purpose of the study is to develop a classification of economic models of the landscaping services market, to conduct a comparative analysis of their key parameters, and to substantiate the principles for adapting foreign experience to Ukrainian conditions. **Methods.** The research employs a set of general scientific and special methods, including analysis and synthesis, comparative analysis, logical generalization, a structural-functional approach, and statistical interpretation, which made it possible to systematize approaches to market analysis and identify its key economic characteristics. **Results.** The study demonstrates that the landscaping services market represents an intersectoral segment of the service economy that combines infrastructural, environmental, and entrepreneurial components. An original typology of five economic models is proposed: contract-based service, project-development, integrated, innovative, and platform-based. It is substantiated that the contract-based service and integrated models exhibit the highest level of economic sustainability, as they ensure recurring*



*income and more predictable cash flows. A comparative analysis of the markets of the United States, Germany, the Netherlands, and Scandinavian countries made it possible to identify market-consolidation, regulatory-quality, and publicly integrated models of market organization. It is determined that the Ukrainian market is characterized by fragmentation, informality, the absence of industry standards, and weak institutional support. **Conclusions.** A three-level model for the development of the landscaping services market in Ukraine is proposed, which provides for a gradual transition from local service companies to cooperation with local self-government bodies and further integration into post-war recovery processes. The results obtained can be applied in the development of industry standards, the support of entrepreneurship, and the improvement of public policy in the field of green infrastructure. It is also established that the absence of system-forming mechanisms limits market scalability, distorts pricing processes, and reduces investment attractiveness.*

Keywords: *landscaping services market, business models, green infrastructure, service economy, contractual relations, post-war recovery.*

Постановка проблеми. Ландшафтні послуги – проектування, формування та підтримання організованих зелених просторів – трансформувалися з естетичного доповнення до міського середовища у самостійний та економічно значущий сегмент сервісного ринку. Прискорена урбанізація, розвиток концепції зеленої економіки та зростаючий запит суспільства на якість публічного простору формують стійкий попит на ці послуги [1, 2, 13]. Ринок демонструє тенденції до розширення. Водночас проблема полягає у відсутності системних економічних моделей, що описували б логіку його функціонування та розвитку [4, 5, 15].

Для України ця проблема набуває особливої актуальності в умовах повоєнного відновлення, яке неможливе без реабілітації деградованого міського середовища та формування якісного публічного простору, що, своєю



чергою, генерує попит на послуги з озеленення та благоустрою. Євроінтеграційний вектор розвитку зумовлює необхідність урахування сучасних підходів ЄС до розвитку зеленої інфраструктури та сталого управління територіями [4, 13]. Водночас ринок ландшафтних послуг в Україні досі не сформований як окремий об'єкт системної економічної аналітики. Відсутність цілісного розуміння економічної природи та структури цього ринку обмежує можливості прийняття обґрунтованих управлінських рішень як для суб'єктів господарювання, так і для органів державної влади та інвесторів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика розвитку ринку послуг у сучасних економіках розглядається у контексті структурних трансформацій, посилення ролі нематеріальних активів та зростання значення сервісної складової у формуванні доданої вартості. У сучасних дослідженнях сервісна економіка трактується як система створення цінності через взаємодію суб'єктів ринку, де ключову роль відіграють знання, компетентності та довгострокові відносини із споживачем [5, 12]. У межах сервісно-домінантної логіки наголошується, що цінність формується не лише в процесі виробництва, а й у процесі використання послуги, що є принципово важливим для аналізу ринків із тривалим циклом взаємодії між виконавцем і замовником [5]. Водночас у науковій літературі відсутня єдність щодо універсальності цього підходу: частина дослідників розглядає його як загальну методологічну основу аналізу сервісних ринків, тоді як інші наголошують на необхідності врахування галузевої специфіки, зокрема різного ступеня матеріалізації послуг.

У працях українських дослідників основна увага зосереджується на трансформації ринку послуг під впливом глобалізаційних процесів, цифровізації та змін у структурі попиту. Так, Белінська Г. та Гусаров С. підкреслюють ускладнення сервісної діяльності та зростання ролі інтелектуальних і нематеріальних компонентів у формуванні вартості



послуг [1]. Водночас дослідження інституційних змін у сфері послуг в Україні акцентують на фрагментованості ринку, посиленні ролі малого бізнесу та недостатній розвиненості механізмів регулювання [3, 4]. У цьому контексті наукова дискусія зосереджується на інтерпретації фрагментованості: з одного боку, вона розглядається як прояв інституційної слабкості ринку, а з іншого – як адаптивна реакція суб'єктів господарювання на нестабільність зовнішнього середовища.

Окремий напрям досліджень пов'язаний із аналізом ролі підприємницьких компетентностей та організаційних моделей у розвитку сервісних ринків. Зокрема, Фурса О., Базиль Л. та Орлов В. доводять, що конкурентоспроможність суб'єктів господарювання визначається здатністю інтегрувати інновації, знання та гнучкі бізнес-моделі у процес створення цінності [8]. Водночас ці підходи мають переважно універсальний характер і не враховують специфіку окремих галузей, зокрема тих, у яких поєднуються матеріальні та сервісні компоненти, що обмежує їх пояснювальний потенціал для ринку ландшафтних послуг.

Дослідження, безпосередньо пов'язані з ландшафтною сферою, мають переважно прикладний характер і орієнтовані на аналіз конкурентоспроможності підприємств, організації виробничих процесів та розвитку галузевої інфраструктури. Так, Зінчук Н., Мовчан В. та Дубас Р. аналізують чинники формування конкурентних переваг суб'єктів ландшафтної діяльності, однак питання системного функціонування ринку та його економічних моделей залишаються недостатньо розкритими [9]. Таким чином, у науковій літературі простежується розрив між мікрорівневим аналізом підприємств і макрорівневим осмисленням ринку як цілісної економічної системи.

У зарубіжній науковій літературі економічні аспекти розвитку зелених просторів досліджуються переважно у межах концепцій екосистемних послуг та природоорієнтованих рішень. Зокрема, Gómez-Baggethun та ін. розглядають



еволюцію підходів до економічної оцінки екосистемних функцій, тоді як сучасні дослідження акцентують на інтеграції зеленої інфраструктури у систему міського управління та формуванні стійких урбаністичних моделей розвитку [2, 3, 11, 15]. При цьому встановлено, що попри значну кількість досліджень у сфері зеленої інфраструктури, економічний вимір цих процесів залишається недостатньо розробленим, зокрема в частині оцінки ринкових механізмів функціонування відповідних послуг .

Паралельно у сучасній економічній науці активно розвивається напрям аналізу бізнес-моделей, який дозволяє досліджувати логіку створення, доставки та монетизації цінності у сервісних ринках. Остервальдер А. та Піньє І. запропонували універсальний інструментарій опису бізнес-моделей, тоді як новіші дослідження платформених моделей уточнюють механізми взаємодії попиту і пропозиції у цифровому середовищі [6, 7]. Водночас у науковій літературі відсутній консенсус щодо можливості прямого перенесення цих підходів на галузі з високою часткою матеріальної складової, що формує методологічну невизначеність у дослідженні ринку ландшафтних послуг.

Таким чином, сучасна наукова література формує кілька відносно самостійних напрямів дослідження: теорію сервісної економіки, інституційний аналіз ринку послуг, концепції зеленої інфраструктури та підходи до бізнес-моделювання. Водночас їх інтеграція у контексті ринку ландшафтних послуг залишається фрагментарною, що проявляється у відсутності системного підходу до аналізу економічних моделей цього ринку.

Попри наявність сучасних досліджень у суміжних напрямках, кількість робіт, безпосередньо присвячених економічним моделям ринку ландшафтних послуг, залишається обмеженою. Це зумовлює необхідність використання ширшої теоретичної бази та визначає актуальність подальших досліджень у цьому напрямі.



Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є розроблення класифікації економічних моделей ринку ландшафтних послуг, проведення порівняльного аналізу їх ключових параметрів та обґрунтування засад адаптації зарубіжного досвіду до умов України. Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання: розкриття економічної природи ландшафтних послуг як об'єкта ринку; формування авторської типології економічних моделей; здійснення порівняльного аналізу ринкових структур США, країн ЄС і Скандинавії; діагностика системних обмежень розвитку українського ринку; розроблення тривірневої моделі його розвитку.

Методи дослідження. У дослідженні використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів наукового пізнання, застосованих до масиву наукових праць із сервісної економіки, бізнес-моделювання, екосистемних послуг, зеленої інфраструктури, а також до матеріалів, що відображають сучасні ринкові практики у США, країнах Західної Європи та Скандинавії. Методи аналізу та синтезу застосовано для узагальнення теоретичних підходів до розуміння природи ландшафтних послуг як сегмента сервісної економіки, а також для формування авторського визначення економічної моделі ландшафтного підприємства [1, 8, 9, 10]. Порівняльний аналіз використано для зіставлення інституційних характеристик, організаційних форм і логіки функціонування ринків ландшафтних послуг у США, Німеччині, Нідерландах і скандинавських країнах, що дозволило виокремити ринково-консолідаційну, регуляторно-якісну та публічно-інтегровану моделі [3, 11]. Логічне узагальнення застосовано при побудові авторської типології економічних моделей ринку ландшафтних послуг і формулюванні висновків щодо можливостей адаптації зарубіжного досвіду до українських умов. Структурно-функціональний підхід дав змогу дослідити внутрішню будову ринку, взаємозв'язки між його основними суб'єктами, джерелами доходу, ризиками та механізмами інституційного регулювання. Елементи статистичної інтерпретації використано при узагальненні наявних



оцінок розвитку галузі, характеристики ринкових тенденцій і виявленні структурних обмежень функціонування ринку ландшафтних послуг в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ландшафтні послуги є класичним прикладом складної послуги зі значною матеріальною складовою. Згідно з концепцією сервісно-домінантної логіки, цінність у цій галузі формується не в момент «виробництва» зеленого об'єкта, а у процесі тривалої взаємодії виконавця і замовника – під час використання та обслуговування [5]. Це визначає ключові риси ринку: нероздільність виробництва і споживання, складність стандартизації, високу залежність результату від компетентності виконавця і ступеня залученості замовника.

За своєю галузевою природою ринок ландшафтних послуг є міжгалузевим, що підтверджується класифікацією видів економічної діяльності [12]. Він перетинається з будівельним ринком (земляні роботи, мощення, дренаж), торгівлею (рослинний матеріал, субстрати, малі архітектурні форми), інжинірингом (проектування, авторський нагляд) і управлінням нерухомістю (довгострокове обслуговування). Така міжгалузевість зумовлює те, що ринок не повністю відповідає логіці жодної з традиційних галузей, а отже, не регулюється в межах одного нормативного поля.

Суттєвою структурною ознакою є асиметрія інформації між виконавцем і замовником: споживач не може повною мірою оцінити якість послуги ні до її виконання, ні одразу після, з огляду на відтермінований характер результату (ріст рослин, сезонна поведінка покриттів, довговічність інженерних рішень). Це формує специфічний тип ринку, у якому репутаційний капітал і портфоліо виступають ключовими конкурентними ресурсами, а ціноутворення суттєво відхиляється від умов досконалої конкуренції [6].

Для цілей дослідження пропонується таке визначення: економічна модель ландшафтного підприємства – це системна конфігурація способів формування доходів, структурування витрат і створення цінності для клієнта,



що визначає логіку господарської діяльності суб'єкта ринку ландшафтних послуг у взаємозв'язку з його ціннісною пропозицією, цільовими сегментами та ресурсною базою. Запропоноване визначення розвиває підхід бізнес-моделювання, адаптуючи його до специфіки галузі [6].

На основі аналізу ринкових практик виокремлено п'ять базових типів економічних моделей. Контрактна сервісна модель базується на довгострокових угодах з регулярними платежами за утримання об'єктів. Проектно-девелоперська модель орієнтована на реалізацію разових проєктів від етапу проєктування до здачі об'єкта «під ключ». Інтегрована модель поєднує всі стадії створення та обслуговування в межах єдиної пропозиції. Інноваційна модель ґрунтується на монетизації технологічної або екологічної унікальності рішень через преміальне ціноутворення. Платформена модель реалізує цифрову логіку агрегації попиту і пропозиції у форматі сервісних платформ або маркетплейсів [4, 5].

Найвищою економічною стійкістю характеризуються контрактна та інтегрована моделі. Їх спільною ознакою є повторюваний дохід – фундаментальний принцип фінансової стійкості у сервісній економіці. Такий тип доходу забезпечує зниження вартості залучення клієнта в розрахунку на весь період взаємодії, формує передбачуваний грошовий потік і зменшує чутливість до циклічних коливань [5, 14]. Зміна виконавця після завершення проєктно-будівельного циклу є організаційно складною і ризикованою для замовника, що підвищує рівень лояльності та знижує ціновий тиск.

Аналіз трьох моделей – американської, західноєвропейської та скандинавської – виявляє принципово різні логіки організації ринку, зумовлені інституційним контекстом кожної з них [7, 11].

Ринок ландшафтних послуг США демонструє ринково-консолідаційну модель розвитку. За галузевими оцінками, структура ринку залишається фрагментованою, без домінування окремих компаній. Водночас упродовж



останнього десятиліття спостерігається тенденція до укрупнення бізнесу, зумовлена активною участю інвестиційного капіталу.

Показовим є приклад компанії BrightView Holdings, яку було сформовано у 2014 р. внаслідок об'єднання великих галузевих підприємств – The Brickman Group і ValleyCrest. Подальший розвиток компанії відбувався шляхом придбання регіональних підприємств із збереженням їхньої спеціалізації та клієнтської бази, що забезпечує ефект масштабування без втрати операційної гнучкості. Важливою характеристикою структури ринку є домінування сегмента послуг з утримання та обслуговування територій, що свідчить про поширення контрактної сервісної моделі навіть в умовах високої конкуренції.

Німеччина та Нідерланди репрезентують регуляторно-якісну модель функціонування ринку. У Німеччині важливу роль відіграє Дослідницьке товариство ландшафтного розвитку та будівництва (FLL), засноване у 1978 р., яке здійснює розроблення технічних норм і рекомендацій у галузі. Зокрема, широкого застосування набули методичні матеріали з проектування, будівництва та утримання зелених дахів, які фактично виконують функцію визнаних стандартів професійної діяльності та можуть використовуватися як нормативна основа. Федеральний закон про охорону природи (Bundesnaturschutzgesetz) закріплює принцип компенсації шкоди довкіллю, що формує стабільний інституційний попит на ландшафтні послуги з боку промислових підприємств і девелоперських структур [3].

У Нідерландах ринок характеризується відносно високим рівнем організованості та стабільною динамікою розвитку. Важливу роль у функціонуванні галузі відіграють професійні об'єднання, які забезпечують стандартизацію кваліфікаційних вимог, а також представляють інтереси суб'єктів ринку у взаємодії з державними інституціями [11].

Скандинавські країни формують публічно-інтегровану модель, у межах якої зелена інфраструктура розглядається як невід'ємна складова системи



міського управління. Дослідження засвідчують, що органи місцевого самоврядування Норвегії, Швеції та Данії впроваджують стратегічні підходи до розвитку зеленої інфраструктури, хоча не завжди у вигляді окремих спеціалізованих документів [11]. У Швеції, зокрема у Стокгольмському регіоні, концепція екосистемних послуг інтегрована у стратегічне планування розвитку територій до 2050 р. та реалізується через відповідні інструменти оцінювання й просторового планування [2, 13].

Попит на ландшафтні послуги в цих країнах є структурно стабільним і формується переважно за рахунок державного сектору, що, з одного боку, забезпечує передбачуваність розвитку ринку, а з іншого – знижує рівень цінової конкуренції, зміщуючи акцент на якість та дотримання стандартів виконання робіт. Порівняльну характеристику моделей наведено на рис. 1.

Спільним знаменником усіх трьох моделей є те, що жодна з них не функціонує стихійно: у кожній наявні системоутворюючі механізми – стандарти, корпоративна дисципліна або публічна політика. Відтак зрілість ринку визначається не його масштабом, а ступенем інституціоналізації та наявністю зазначених механізмів, які забезпечують передбачуваність, відтворюваність та якість ринкових процесів [3, 5].

Україна є контрастним кейсом порівняно з розглянутими моделями: попит на ландшафтні послуги існує і поступово зростає, однак системних механізмів його структурування фактично не сформовано. Ринок представлений переважно мікропідприємствами та фізичними особами-підприємцями, які функціонують локально та спеціалізуються на окремих видах послуг.

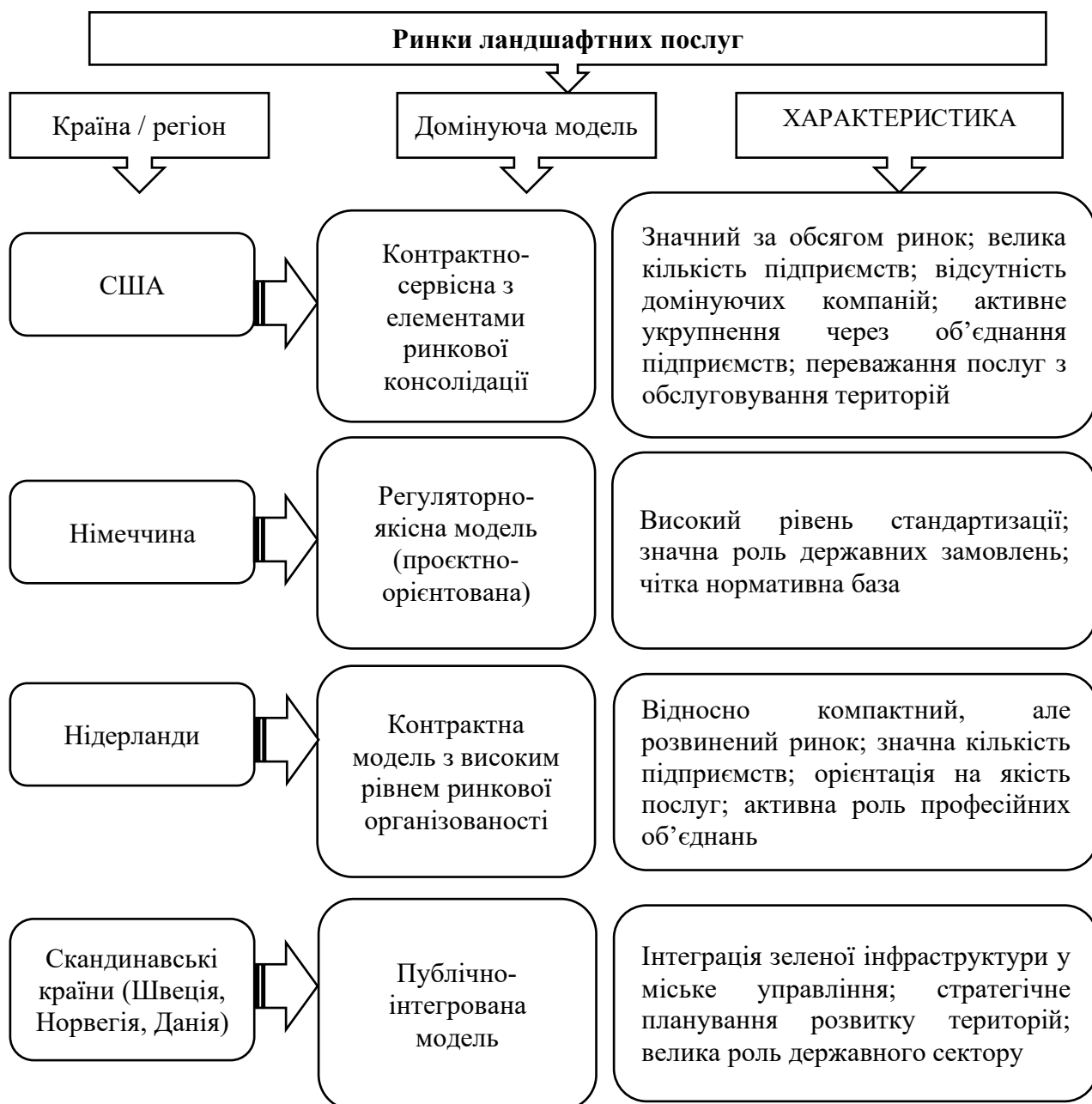


Рис. 1. Порівняльна характеристика ринків ландшафтних послуг у розвинених країнах

Джерело: розроблено авторами

На відміну від американського ринку, де простежується ієрархічна структура – від великих національних операторів до регіональних компаній, – в Україні така ієрархія фактично відсутня. Ринок має «плоску» конфігурацію, без виражених лідерів, здатних формувати правила гри та структурувати конкурентне середовище. Водночас фрагментованість є не лише наслідком,



але й механізмом відтворення системної невизначеності: в умовах нестабільного регуляторного середовища та недостатнього рівня захисту контрактних відносин малий масштаб діяльності виступає раціональною стратегією мінімізації ризиків [1, 8].

Тінізація ринку проявляється у кількох взаємопов'язаних формах: використанні неформальної зайнятості без належного оформлення трудових відносин, здійсненні готівкових розрахунків поза офіційним обліком, а також заниженні задекларованих обсягів виручки. За оцінками різних досліджень, загальний рівень тіньової економіки в Україні залишається суттєвим, при цьому сектор малого бізнесу та сфера послуг традиційно характеризуються вищими показниками тінізації [1, 8]. Це призводить до деформації механізмів ціноутворення та формує нерівні конкурентні умови між легальними та неформальними суб'єктами господарювання.

Відсутність галузевих стандартів проявляється насамперед у сфері ціноутворення. Ціна на ландшафтні послуги в Україні встановлюється переважно через індивідуальні переговори між виконавцем і замовником без чітких ринкових орієнтирів. Кошторисні норми у будівництві формально охоплюють сферу «благоустрою і озеленення», проте є обов'язковими лише для бюджетних замовлень і фактично не регулюють приватний сегмент ринку. У результаті розкид цін на ідентичні послуги у різних виконавців може відрізнятись в рази без прямого зв'язку з якісними характеристиками виконаних робіт. Така ситуація є проявом асиметрії інформації, характерної для ринків послуг [5]. Системні обмеження ринку узагальнено у табл. 1.

Обмеженість доступних статистичних даних щодо ринку ландшафтних послуг в Україні зумовлює переважно концептуально-аналітичний характер дослідження, що відповідає сучасному етапу його інституційного становлення.

Адаптація зарубіжного досвіду до українських умов передбачає критичне осмислення інституційної логіки функціонування відповідних



моделей. Проведений аналіз дає змогу виокремити два класи елементів – ті, що можуть бути безпосередньо імплементовані, і ті, що потребують попереднього формування відповідного інституційного середовища.

Таблиця 1

Системні обмеження ринку ландшафтних послуг України

Обмеження	Прояви на ринку	Економічний наслідок
Структурна фрагментованість	Домінування мікробізнесу і ФОП; відсутність операторів національного масштабу; відсутня ринкова ієрархія	Неможливість стандартизації, масштабування та залучення інституційних інвестицій
Тінізація	Неформальна зайнятість бригад; готівкові розрахунки; заниження виручки; деформоване ціноутворення	Нечесна конкуренція; відсутність достовірної статистики; низька інвестиційна привабливість
Відсутність галузевих стандартів	Немає методик ціноутворення для приватного сегменту; відсутні кваліфікаційні вимоги; хаотичний розкид цін	Хронічна асиметрія інформації; маніпуляції у публічних тендерах; ерозія довіри до ринку
Слабкість галузевих інститутів	Відсутні впливові асоціації; немає механізмів галузевого самоврядування і лобіювання	Галузь не здатна формувати спільні правила та захищати їх перед регулятором

Джерело: розроблено авторами

До елементів, придатних для адаптації, належать: застосування договірної моделі сервісного обслуговування, яка є доступною навіть для малих підприємств; інтегрована модель діяльності для середніх компаній, що мають досвід реалізації комплексних проектів; запровадження галузевих стандартів за ініціативи самих учасників ринку; а також переосмислення ролі зеленої інфраструктури як інвестиційного ресурсу, а не виключно витратної складової у практиці територіального планування [3, 7, 13].

Водночас повна формалізація ринку у короткостроковій перспективі є нереалістичною: форсоване запровадження ліцензійних вимог та жорсткого фіскального контролю без створення стимулів до легалізації може призвести до подальшого зростання рівня тінізації. Консолідація ринку за американським зразком також є передчасною через недостатній розвиток



ринку корпоративного фінансування. Встановлення жорстких кваліфікаційних бар'єрів входу без попереднього формування освітньої та сертифікаційної інфраструктури здатне звузити пропозицію без істотного підвищення якості послуг.

На основі синтезу теоретичних підходів, зарубіжного досвіду та аналізу вітчизняного ринку запропоновано трирівневу модель його розвитку, яка враховує специфіку сучасного інституційного середовища. Модель ґрунтується на принципі поступового інституційного формування «знизу вгору», за якого структурні зміни відбуваються через накопичувальні трансформації поведінки учасників ринку за підтримки державної політики на рівні органів місцевого самоврядування та центральних органів влади (рис. 2) [3, 9].

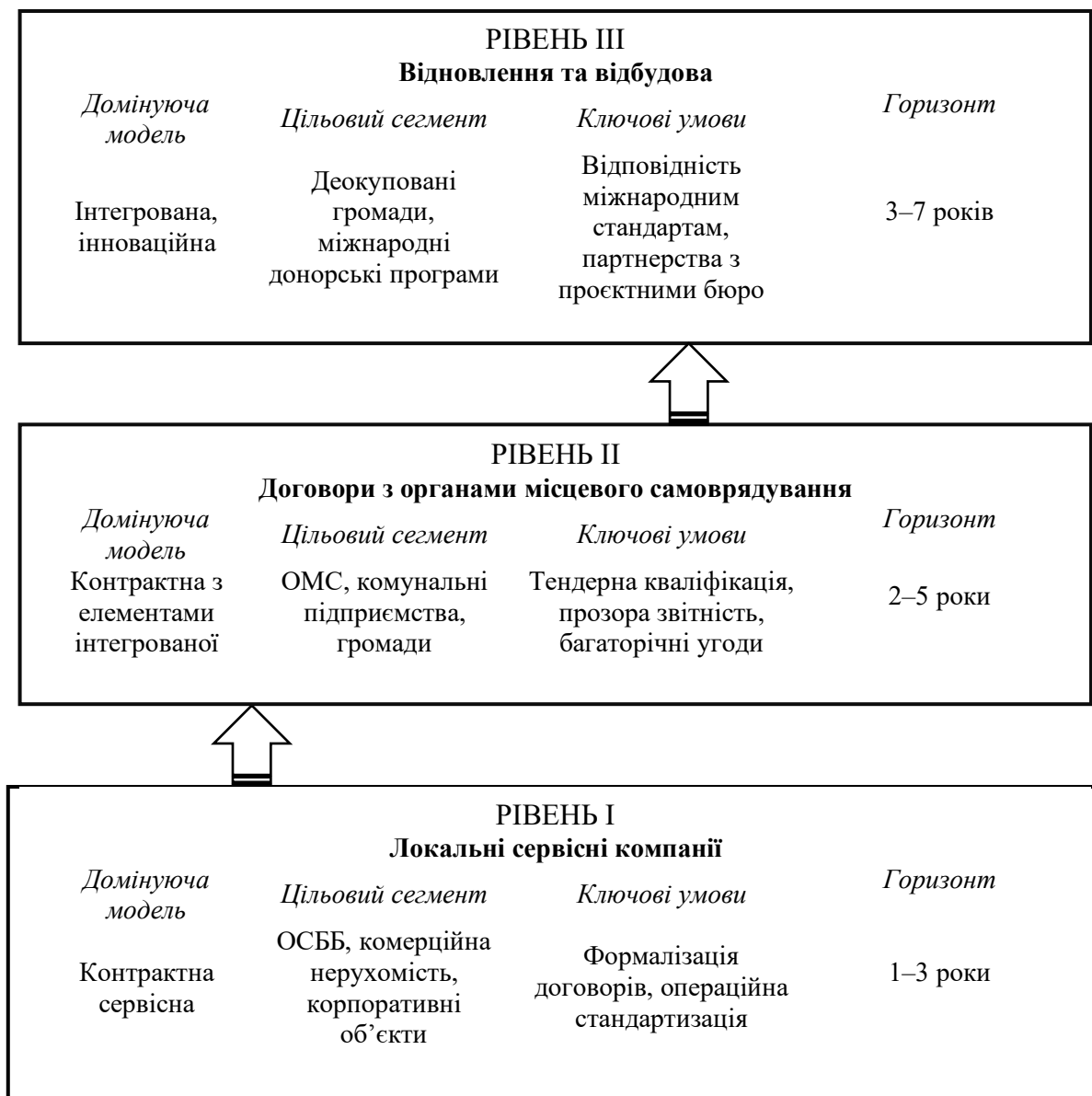


Рис. 2. Трирівнева модель розвитку ринку ландшафтних послуг

Джерело: розроблено авторами

Перший рівень – локальні сервісні компанії – передбачає стратегічний перехід від разової (проєктної) до довгострокової (договірної) логіки діяльності, тобто трансформацію кожного виконаного об'єкта у постійного клієнта шляхом укладення договорів на обслуговування. Такий підхід відповідає концепції сервісно-домінантної логіки та практикам формування повторюваного доходу у сфері послуг [5; 6]. Цільовими сегментами цього рівня є об'єднання співвласників багатоквартирних будинків, об'єкти



комерційної нерухомості, корпоративні території, готелі та заклади охорони здоров'я.

Другий рівень – договори з органами місцевого самоврядування – передбачає перехід від практики щорічних разових закупівель до укладення багаторічних договорів із приватними виконавцями з чітко визначеними показниками якості, вимогами до звітності та прозорими критеріями оцінювання результатів. Такий підхід узгоджується з сучасними моделями публічного управління та практиками контрактного надання послуг у країнах ЄС [3; 7].

Перехід вітчизняних ландшафтних компаній на третій рівень вимагає залучення спеціалізованих економічних інструментів, здатних диверсифікувати ризики повоєнної відбудови.

Основним елементом такої трансформації виступає механізм державно-приватного партнерства, що дозволяє розподілити фінансове навантаження при реалізації масштабних інфраструктурних проєктів у деокупованих громадах [9]. Водночас поштовхом для розвитку є кошти міжнародних донорських фондів та грантових програм. Доступ до цього фінансування формує жорсткі інституційні вимоги до суб'єктів ринку: він стимулює їх до детінізації, впровадження міжнародних стандартів фінансової звітності та дотримання критеріїв екологічного, соціального та корпоративного управління [3, 13].

Висновки. У результаті проведеного дослідження обґрунтовано доцільність розгляду ринку ландшафтних послуг як самостійного сегмента сервісної економіки, що поєднує ознаки інфраструктурного, екологічного та підприємницького ринку. Його економічна специфіка визначається міжгалузевим характером, поєднанням матеріальної та сервісної складових, високим рівнем асиметрії інформації та залежністю якості результату від тривалої взаємодії виконавця і замовника.



Наукову новизну дослідження становить розроблення авторської типології економічних моделей ринку ландшафтних послуг, яка включає контрактну сервісну, проєктно-девелоперську, інтегровану, інноваційну та платформену моделі. Встановлено, що найбільшою фінансовою стійкістю характеризуються контрактна сервісна та інтегрована моделі, оскільки вони забезпечують формування повторюваного доходу, передбачуваність грошових потоків і зниження чутливості до циклічних коливань попиту.

Порівняльний аналіз зарубіжних ринків дозволив виокремити три інституційні моделі їх функціонування: ринково-консолідаційну (США), регуляторно-якісну (країни Західної Європи) та публічно-інтегровану (скандинавські країни). Доведено, що ключовим чинником зрілості ринку є не його масштаб, а рівень інституціоналізації, що проявляється у наявності стандартів, механізмів регулювання та організованих форм взаємодії учасників.

Встановлено, що ринок ландшафтних послуг в Україні перебуває на етапі інституційного становлення та характеризується структурною фрагментованістю, тінізацією, відсутністю галузевих стандартів, слабкістю професійного самоврядування та статистичною невидимістю. Це обмежує можливості його масштабування, ускладнює стандартизацію якості та знижує інвестиційну привабливість.

Обґрунтовано, що адаптація зарубіжного досвіду має здійснюватися на засадах селективного підходу з урахуванням національного інституційного контексту. До елементів, придатних для впровадження, віднесено договірну модель сервісного обслуговування, інтегровані формати діяльності, ініціативну галузеву стандартизацію та інституціоналізацію зеленої інфраструктури як інвестиційного ресурсу територіального розвитку. Водночас доведено, що форсована формалізація ринку без створення відповідного інституційного середовища може мати зворотний ефект і посилити рівень його тінізації.



Ключовим науковим результатом дослідження є розроблення трирівневої моделі розвитку ринку ландшафтних послуг в Україні, яка передбачає послідовний перехід від локальних сервісних компаній до розширення співпраці з органами місцевого самоврядування та інтеграції у процеси повоєнного відновлення. Запропонований підхід забезпечує узгодження ринкових механізмів підприємництва з інституційною підтримкою та стратегічними пріоритетами розвитку територій.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання для формування галузевих стандартів, розвитку малого і середнього підприємництва, удосконалення механізмів публічних закупівель та інтеграції зеленої інфраструктури у документи стратегічного планування. Для органів державної влади та місцевого самоврядування доцільним є стимулювання легалізації ринку, підтримка довгострокових контрактних моделей та розвиток інституційної інфраструктури галузі. Для бізнесу перспективними напрямками є перехід до сервісних моделей, інтеграція послуг та професіоналізація діяльності. Водночас обмеженість доступної галузевої статистики зумовлює переважно концептуально-аналітичний характер дослідження, що відповідає сучасному етапу інституційного становлення ринку в Україні.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням методичних підходів до кількісної оцінки місткості ринку, аналізом регіональної диференціації попиту та оцінюванням економічної ефективності окремих бізнес-моделей.

Список використаних джерел

1. Белінська Г. В., Гусаров С. І. Формування сучасного ринку послуг та його трансформація в умовах глобалізації. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-30>



2. Gómez-Baggethun E., de Groot R., Lomas P. L., Montes C. The history of ecosystem services in economic theory and practice: From early notions to markets and payment schemes. *Ecological Economics*. 2010. Vol. 69. P. 1209–1218. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2009.11.007>
3. Kabisch N., Korn H., Stadler J., Bonn A. Nature-based solutions to climate change adaptation in urban areas: Linkages between science, policy and practice. *Nature-Based Solutions to Climate Change Adaptation in Urban Areas* / ed. by N. Kabisch, A. Bonn, H. Korn, J. Stadler. Cham : Springer, 2017. P. 1–11. https://doi.org/10.1007/978-3-319-56091-5_1
4. McPhearson T., Kabisch N., Frantzeskaki N. Nature-based solutions for cities. 2023. 408 p. <https://arhiv2023.skupnostobcin.si/wp-content/uploads/2023/08/nbs-for-cities.pdf>
5. Vargo S. L., Lusch R. F. Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*. 2004. Vol. 68 (1). P. 1–17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>
6. Osterwalder A., Pigneur Y. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken : John Wiley & Sons, 2010. 288 p. ISBN 978-0-470-87641-1
7. Täuscher K., Laudien S. Understanding platform business models: A mixed methods study of marketplaces. *European Management Journal*. 2018. Vol. 36 (3). P. 319–329. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.06.005>
8. Фурса О., Базиль Л., Орлов В., Оружа Л. Соціально-економічні передумови розвитку ринку дизайнерських послуг. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2021. № 6 (41). P. 503–511. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v6i41.251516>
9. Зінчук Н. А., Мовчан В. О., Дубас Р. Г. Методика аналізу конкурентних переваг сучасних організацій ландшафтної сфери. *Вісник Університету «Україна»*. 2025. № 13. <https://doi.org/10.36994/2707-4110-2025-13-40-09>



10. OECD. *Nature-based solutions for adapting to water-related climate risks*. Paris : OECD Publishing, 2021. <https://doi.org/10.1787/2257873d-en>
11. Nordh H., Olafsson A. Plans for urban green infrastructure in Scandinavia. *Journal of Environmental Planning and Management*. 2020. Vol. 64 (5). P. 883–904. <https://doi.org/10.1080/09640568.2020.1787960>
12. Державна служба статистики України. Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010. Київ, 2021
13. Мельник Л. Г. *Зелена економіка: досвід ЄС і практика України*. Суми : Університетська книга, 2018. 463 с.
14. European Commission. Nature-based solutions: research and innovation policy framework. https://research-and-innovation.ec.europa.eu/research-area/environment/nature-based-solutions_en
15. Lozano J. E. et al. Nature-based solutions: typologies, ecological processes and benefit valuation approaches across landscapes. *Nature-Based Solutions*. 2025. Vol. 8. <https://doi.org/10.1016/j.nbsj.2025.100268>