

Wang Y. & Ruhe G. (2007). The cognitive process of decision making. *International Journal of Cognitive Informatics and Natural Intelligence (IJCINI)*, 2(1), 73–85. <https://doi.org/10.4018/jcini.2007040105>

Yarmolenko V. O., Buriennikova N. V., Havrysh K. V. & Zavorodnii I. V. (2020). Skladovi rezultatyvnosti funktsionuvannia skladnykh system yak obiekty modeliuvannia: onovleni avtorskyi pohliad [Components of the performance of complex systems functioning as modeling objects: an updated author's view]. *Global Science and Education in the Modern Realities* (p. 252–255). Washington, USA. <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/30856/68810.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Zavadskyi Y. S. (2001). *Menedzhment* [Management]. Kyiv: Yevropeiskyi universytet.

Дослідження не отримувало зовнішнього фінансування.
Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.
Інструменти ШІ в підготовці цієї роботи не використовувалися.

Стаття надійшла до редакції / Received: 06.07.2026
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 19.07.2026
Оприлюднено / Published: 21.08.2026

УДК 330.322:656(477)
JEL: F21; G31; O18; R40; R42
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-7-628-637>

СУЧАСНИЙ СТАН І ТЕНДЕНЦІЇ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ТРАНСПОРТНОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ

©2026 СЕМЕНЧУК Т. Б., ШУЛЯРЕНКО С. М., ОВЕРКО В. Ю.

УДК 330.322:656(477)
JEL: F21; G31; O18; R40; R42

**Семенчук Т. Б., Шуляренко С. М., Оверко В. Ю. Сучасний стан і тенденції інвестиційної діяльності
у транспортному секторі України**

Дослідження спрямоване на усунення недостатньої систематизації сучасних підходів до інвестиційного та інноваційного розвитку транспортного сектора України в умовах воєнних викликів, трансформації логістичних маршрутів, обмеженого фінансування та євроінтеграційних процесів. Метою статті є визначення сучасного стану, проблем і перспектив інвестиційної та інноваційної діяльності транспортного сектора України, обґрунтування напрямів активізації інвестиційних процесів та підвищення ефективності управління ними в умовах післявоєнного відновлення й інтеграції до європейського транспортного простору. У дослідженні використано методи аналізу й узагальнення наукових джерел, системного та порівняльного аналізу, логічного узагальнення, структурно-функціонального підходу та аналітичної оцінки сучасних тенденцій розвитку транспортної галузі. Визначено ключові тенденції інвестиційної та інноваційної діяльності транспортного сектора України, проаналізовано основні проблеми інвестиційного процесу, зокрема дефіцит фінансових ресурсів, обмежений доступ до зовнішнього капіталу, високий рівень ризиків, фрагментарність державної підтримки та недосконалість управління інвестиційними потоками. Встановлено роль міжнародних фінансових інституцій у модернізації транспортної інфраструктури, розвитку прикордонної та міської транспортної мережі, оновленні рухомого складу та забезпеченні стійкості транспортної системи. Охарактеризовано сучасну структуру фінансування галузі та визначено пріоритетні напрями інноваційного розвитку транспортно-логістичних підприємств. Обґрунтовано систему економічних, соціальних і екологічних показників оцінювання ефективності інвестиційних проєктів. Наукова новизна полягає в комплексному обґрунтуванні напрямів удосконалення інвестиційного забезпечення та інноваційного розвитку транспортного сектора України з урахуванням сучасних воєнних викликів, євроінтеграційних вимог і потреб післявоєнного відновлення. Доведено, що комплексний аналіз інвестиційних процесів, оцінювання потенціалу розвитку та ризиків створюють основу для формування ефективних механізмів підвищення інвестиційної привабливості, конкурентоспроможності та стійкості транспортної системи. Практичне значення результатів дослідження полягає в можливості їх використання органами державної влади, підприємствами транспортного сектора та міжнародними фінансовими партнерами під час розроблення інвестиційної політики, планування відновлення транспортної інфраструктури, оптимізації управління фінансовими ресурсами та реалізації програм модернізації галузі.

Ключові слова: інвестиції; міжнародне фінансування; виклики війни; модернізація транспорту; джерела фінансування; управління інвестиціями.
Рис.: 4. **Бібл.:** 21.

Семенчук Тетяна Борисівна – кандидат економічних наук, професор, виконуюча обов'язки завідувача кафедри управління бізнесом та логістичними потоками, Національний транспортний університет (вул. М. Омеляновича-Павленка, 1, Київ, 01010, Україна)

E-mail: semenchyktb81@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7834-1655>

Шуляренко Світлана Миколаївна – кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри фінансів, обліку і оподаткування, Національний транспортний університет (вул. М. Омеляновича-Павленка, 1, Київ, 01010, Україна)

E-mail: 7673544@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5421-0175>

Оверко Віталій Юрійович – здобувач, Національний транспортний університет (вул. М. Омеляновича-Павленка, 1, Київ, 01010, Україна)

E-mail: vitaliy.overko@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-2691-2695>

Semenchuk T. B., Shuliarenko S. M., Overko V. Yu. Current Status and Trends in Investment Activity in the Transport Sector of Ukraine

This study aims to address the lack of a systematic framework for contemporary approaches to investment and innovation in the development of Ukraine's transportation sector amid wartime challenges, the transformation of logistic routes, limited funding, and European integration processes. The aim of this article is to assess the current state, challenges, and prospects of investment and innovation activities in Ukraine's transportation sector, and to identify strategies for stimulating investment processes and improving the efficiency of their management in the context of postwar recovery and integration into the European transportation space. The study employed methods of analysis and synthesis of scientific sources, systematic and comparative analysis, logical generalization, a structural-functional approach, and an analytical assessment of current trends in the development of the transportation industry. The study identifies key trends in investment and innovation activities in Ukraine's transportation sector and analyzes the main challenges facing the investment process, including a shortage of financial resources, limited access to foreign capital, high levels of risk, fragmented government support, and inadequate management of investment flows. The role of international financial institutions in modernizing transport infrastructure, developing border and urban transport networks, renewing rolling stock, and ensuring the sustainability of the transport system has been identified. The current structure of industry financing has been characterized, and priority areas for the innovative development of transport and logistics enterprises have been identified. A system of economic, social, and environmental indicators for evaluating the efficiency of investment projects is substantiated. The scientific novelty lies in a comprehensive substantiation of the directions for improving investment support and fostering innovative development in Ukraine's transportation sector, taking into account current warfare challenges, European integration requirements, and the needs of postwar reconstruction. It has been demonstrated that a comprehensive analysis of investment processes, along with an assessment of development potential and risks, forms the basis for creating efficient mechanisms to enhance the investment attractiveness, competitiveness, and resilience of the transportation system. The practical significance of the study's findings lies in their potential use by government agencies, transportation sector enterprises, and international financial partners in developing investment policies, planning the restoration of transportation infrastructure, optimizing the management of financial resources, and implementing industry modernization programs.

Keywords: investments; international financing; challenges of wartime; transport modernization; sources of financing; investment management.

Fig.: 4. Bibl.: 21.

Semenchuk Tetiana B. – PhD (Economics), Professor, Acting Head of the Department of Business and Logistics Flow Management, National Transport University (1 Omelianovycha-Pavlenka Str., Kyiv, 01010, Ukraine)

E-mail: semenchyktb81@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7834-1655>

Shuliarenko Svitlana M. – PhD (Economics), Associate Professor, Head of the Department of Finance, Accounting and Taxation, National Transport University (1 Omelianovycha-Pavlenka Str., Kyiv, 01010, Ukraine)

E-mail: 7673544@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5421-0175>

Overko Vitalii Yu. – Applicant, National Transport University (1 Omelianovycha-Pavlenka Str., Kyiv, 01010, Ukraine)

E-mail: vitaliy.overko@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-2691-2695>

Транспортний сектор України переживає глибокі трансформації, спричинені воєнними руйнуваннями, зміною логістичних маршрутів, зростанням вимог до безпеки та необхідністю інтеграції в європейський транспортний простір. У цих умовах інвестиційна діяльність стає ключовим чинником відновлення, модернізації інфраструктури та забезпечення конкурентоспроможності галузі.

Проте сучасний інвестиційний процес у транспортній сфері характеризується низкою системних проблем: нестачею власних фінансових ресурсів підприємств, недостатнім доступом до зовнішнього капіталу, високими ризиками, фрагментарністю державної підтримки та неефективністю управління інвестиційними потоками. Відсутність цілісної моделі залучення та використання інвестицій стримує модернізацію інфраструктури й уповільнює інтеграцію України у європейський транспортний простір.

За таких обставин існує нагальна потреба у всебічному аналізі сучасного стану інвестиційної

діяльності, визначенні основних тенденцій, ризиків та потенціалу зростання, що дасть змогу розробити ефективні механізми стимулювання інвестиційних процесів у транспортній галузі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика управління інвестиційною діяльністю тривалий час перебуває в центрі уваги як зарубіжних, так і українських дослідників. Значний внесок у формування теоретичних засад інвестиційної політики та механізмів управління інвестиціями зробили такі науковці, як І. А. Бланк, А. М. Борщ, Л. Бушовська, С. В. Васильєв, В. М. Грідасов, Г. Гайдай, С. Глухова, А. Гораль, Д. Голубєв, П. Гринько, С. Дунайчук, Н. Замятіна, А. Загородній, Ю. Дробенко, О. Когут, І. Крейдич, Т. Майорова, Т. Лепейко, І. Новикова, А. Пересада, В. Савчук, А. Ситник, Т. Сімкова, А. Скотнікова, І. Угрімова, В. Федоренко, А. Череп, М. Чорна, А. Ясир та інші.

Питання інвестиційного процесу в умовах ринкової економіки були глибоко опрацьовані й у

роботах іноземних дослідників, серед яких Г. Александер, Дж. Бейлі, Л. Гітман, П. Друкер, М. Джонк та інші.

Особливості формування та розвитку інвестиційних процесів на підприємствах залізничного транспорту відображені у працях В. А. Диканя [1], В. О. Зубенка, В. П. Ільчука [2], Є. М. Сича, Л. А. Калініченко та інших. Окремий внесок у дослідження механізмів інвестування залізничних підприємств зробили О. В. Андреева [3], А. О. Долгий, О. О. Долгий, В. В. Манзюк [4] та інші.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Однак, попри значний науковий доробок, сучасні особливості та тенденції інвестиційної діяльності у транспортному секторі України залишаються недостатньо дослідженими. Воєнні умови, зміна логістичних маршрутів, зростання ролі міжнародного фінансування та потреба в масштабній модернізації інфраструктури формують нові виклики для галузі. Недостатньо розкритими є питання ефективності використання інвестиційних ресурсів, структурних змін у джерелах фінансування та впливу інновацій на інвестиційний потенціал транспортних підприємств. Це актуалізує необхідність подальших досліджень у цьому напрямі.

ФОРМУЛЮВАННЯ МЕТИ СТАТТІ

Метою дослідження є аналіз сучасного стану та основних тенденцій інвестиційної діяльності у транспортному секторі України, визначення ключових чинників, що впливають на динаміку інвестицій, а також обґрунтування напрямів активізації інвестиційних процесів з урахуванням потреб відновлення інфраструктури та стратегічних пріоритетів розвитку транспортної системи.

ОПИС МЕТОДИКИ (СТРУКТУРИ, ПОСЛІДОВНОСТІ) ПРОВЕДЕННЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

Дослідження проведено в кілька послідовних етапів. На *першому етапі* здійснено аналіз наукових публікацій, нормативно-правових документів і аналітичних матеріалів щодо розвитку інвестиційної діяльності у транспортному секторі України. На *другому етапі* за допомогою системного та порівняльного аналізу визначено сучасний стан, основні тенденції, проблеми та джерела фінансування інвестиційних процесів в умовах воєнних викликів і євроінтеграційних змін. *Наступним етапом* стало дослідження ролі міжнародних фінансових інституцій, оцінювання пріоритетних напрямів інноваційного розвитку транспортно-логістичних підприємств і аналіз ефективності інвес-

тиційних проектів за економічними, соціальними й екологічними показниками. На *завершальному етапі*, на основі логічного узагальнення та структурно-функціонального підходу, сформульовано висновки й обґрунтовано напрями активізації інвестиційної діяльності, підвищення інвестиційної привабливості та забезпечення сталого розвитку транспортного сектора України.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ Й ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Інвестиційна та інноваційна діяльність є ключовою умовою модернізації економіки України та підвищення її конкурентоспроможності в умовах структурних трансформацій. Зростання обсягів інвестицій, покращення їх структури та якісних характеристик забезпечують економічне зростання, а залучення довгострокових іноземних інвестицій визначається одним із пріоритетних напрямів державної економічної політики [5].

Для підприємств залізничного транспорту інвестиційна активність є стратегічним чинником забезпечення сталого функціонування, технічного оновлення та підвищення конкурентоспроможності. Ефективність інвестиційної діяльності залежить від якості механізму управління, достатності інвестиційних ресурсів та можливості їхньої оперативної мобілізації [6].

На сучасному етапі інвестиційна діяльність у транспортному секторі України характеризується значною підтримкою з боку міжнародних фінансових інституцій та активною участю в транснаціональних проектах модернізації інфраструктури. Це зумовлено не лише потребою оновлення об'єктів транспортної мережі, а й необхідністю відновлення та адаптації логістичних ланцюгів у складних умовах повномасштабної війни.

Одним із пріоритетних напрямів підтримки є модернізація залізничної інфраструктури, що забезпечує критичні транспортні потоки як для внутрішнього, так і для транскордонного сполучення. Зокрема, Європейський інвестиційний банк (EIB) у 2025 році додатково спрямував €50 млн на оновлення ключових прикордонних залізничних переходів України з країнами ЄС з метою підвищення пропускної здатності та ефективності руху вантажів і пасажирів, що сприятиме посиленню торгівлі та інтеграції України в європейський транспортний простір [7].

Загалом EIB продовжує підтримувати транспортну інфраструктуру України в межах «Ukraine Facility» – масштабного інвестиційного механізму ЄС. У 2025 році банк також мобілізував понад €83 млн у рамках низки проектів, серед яких €13,5

млн спрямовано саме на модернізацію залізниці та покращення прикордонних сполучень, а також придбання рухомого складу та розвиток міського транспорту [8]. У 2025–2027 рр. частка інвестицій ЄС через ЄІБ і суміжні механізми у транспорт може становити від €2–3 млрд щорічно, із поступовим збільшенням темпів у разі стабілізації політичної та воєнної ситуації.

Крім того, Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР, *European Bank for Reconstruction and Development*) продовжує активну інвестиційну підтримку України: у 2024 році банк розмістив рекордні €2,4 млрд фінансування, частина якого спрямована на ключову інфраструктуру, включно із транспортними ініціативами, зокрема кредитами на модернізацію локомотивного парку для «Укрзалізниці» [9].

ЄБРР також активно інвестував у 2025 році – принаймні €1,5–1,6 млрд у загальну економіку України, включно з інфраструктурними та приватними проектами, що можуть прямо або побічно підтримувати транспортний сектор [10]. Якщо на 2024–2025 рр. підтримка ЄБРР фокусується на критичній інфраструктурі та енергетиці, то з наближенням стабілізації війни банк може вже щорічно спрямовувати до €2–3 млрд у транспортну інфраструктуру та логістику.

Такі міжнародні вкладення доповнюють внутрішні зусилля щодо забезпечення інвестиційної привабливості транспортної галузі. В умовах війни масштабні руйнування інфраструктури, згідно з оцінками Світового банку та партнерських організацій, потребують мінімум \$78 млрд вкладень для відновлення та модернізації транспортного сектора як частини загальної потреби в \$524 млрд на повну реконструкцію всієї країни [11].

Таким чином, інвестиції міжнародних фінансових інституцій не лише підтримують поточне функціонування транспортної системи, але й формують основу для середньо- та довгострокових інвестиційних стратегій залізничного

транспорту України, що є важливою передумовою реалізації ефективного механізму управління інвестиційною діяльністю підприємств галузі.

Фінансування інвестицій на залізничному транспорті традиційно забезпечується за рахунок власних коштів підприємств (прибуток, амортизація), державного та місцевих бюджетів у формах дотацій, субсидій, субвенцій і податкових стимулів, кредитів банків, залучення коштів позабюджетних фондів, облігаційних позик, іноземних інвестицій та лізингу.

Важливою особливістю галузі є застосування змішаних інвестиційних моделей, що поєднують державні та приватні ресурси та передбачають диверсифікацію фінансових інструментів [12]. Разом із тим, централізована модель управління залізничною системою формує низку проблем, що наведені на *рис. 1*. Для активізації інвестиційних процесів необхідним є розвиток механізмів державних гарантій, збільшення обсягів державних вкладень, зміцнення інституційної бази, застосування ринкових схем фінансування, залучення венчурного капіталу та впровадження маркетингових підходів у роботі з інвесторами.

Транспорт є базовою складовою національної економіки, що забезпечує мобільність населення, інтеграцію регіонів та розвиток зовнішньоекономічних зв'язків. Ефективність транспортної інфраструктури визначає стабільність економічного середовища, а її модернізація потребує значних інвестиційних ресурсів, особливо в умовах військових руйнувань та потреби у відновленні критичних об'єктів [13].

Інвестиційні рішення у транспортній сфері формуються з урахуванням основних критеріїв, що наведені на *рис. 2*.

Значну роль відіграють фінансово-кредитні механізми держави, які спрямовані на структурну модернізацію галузі та оновлення рухомого складу через дотації, пільгові кредити та лізингові програми. В умовах повномасштабної війни транспортна інфраструктура України зазнала значних



Рис. 1. Ключові недоліки централізованого управління залізничною галуззю

Джерело: побудовано на основі [12].



Рис. 2. Основні критерії формування інвестиційних рішень у транспорті

Джерело: побудовано на основі [13].

руйнувань, що зумовлює необхідність масштабного інвестування, зміни пріоритетів державної інвестиційної політики та формування нової моделі управління інфраструктурними проектами, орієнтованої на стійкість, безпеку та інтеграцію до європейського транспортного простору.

Відповідно до Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року [14] передбачається значне зростання обсягів інвестицій в транспортну галузь. Це сприятиме оновленню не менше ніж 90% основних фондів. Крім того, передбачається збільшення обсягів приватних інвестицій у оновлення рухомого складу на рівні 10,1 мільярда гривень щорічно. Реалізація стратегії забезпечить приріст капіталовкладень у транспортну інфраструктуру на 5–10% щороку до 2030 року, що дозволить значно оновити мережу доріг, залізниць, портів і тяговий парк.

У разі завершення або істотної деескалації війни між Україною та Росією інвестиційна привабливість України помітно зросте, що створить передумови для активізації притоку приватного капіталу в транспортну сферу. Проведення реструктуризації боргів, макроекономічна стабілізація та структурні реформи можуть стимулювати прихід нових стратегічних інвесторів і фондів прямих інвестицій.

Створення конкурентоздатної транспортної системи України неможливе без упровадження інновацій у діяльність транспортно-логістичних підприємств. Інновація вважається результатом творчої праці, що виявляється у формі нової вдосконаленої продукції, послуги, технологічного процесу, управлінського чи організаційно-технологічного рішення, що значно поліпшує структуру та якість виробництва чи надання послуг. Формування інноваційного середовища у транспортно-логістичній сфері охоплює дві ключові групи процесів (рис. 3).

Для сучасного ринку транспортно-логістичних послуг характерна стійка тенденція до зменшення витрат, пов'язаних із транспортуванням, зберіганням, пакуванням і проведенням митних формальностей [15]. Структура інноваційних витрат підприємств переважно включає інвестиції у придбання техніки, обладнання та програмного забезпечення.

Водночас багато українських транспортно-логістичних компаній не мають достатньо ефективної інвестиційно-інноваційної стратегії, яка б передбачала комплексний, системний, тривалий і цільовий характер розвитку. Інноваційні рішення найчастіше впроваджуються під час виконання операцій транспортування нестандартних або рідкісних вантажів, навантаження/розвантаження, пакування та обробки, де виникає потреба у спеціалізованих технологіях та обладнанні [15]. Для оцінювання інноваційних проектів транспортно-логістичних компаній застосовується комплексна система показників ефективності інвестицій (рис. 4). Вона охоплює кілька груп критеріїв:

- ✦ *економічні показники*, спрямовані на зменшення витрат і підвищення результативності інвестицій, – фондо-, трудо- та матеріаломісткість, обсяг капіталовкладень та інші витратні параметри;
- ✦ *соціальні показники*, що відображають покращення умов праці, скорочення частки ручної праці та зростання доходу в розрахунку на одного працівника;
- ✦ *екологічні показники*, орієнтовані на мінімізацію використання природних ресурсів – земельних, водних, повітряних.

Інноваційний підхід у транспортній сфері передбачає застосування сучасних рішень для безпечного переміщення нестандартних, цінних або

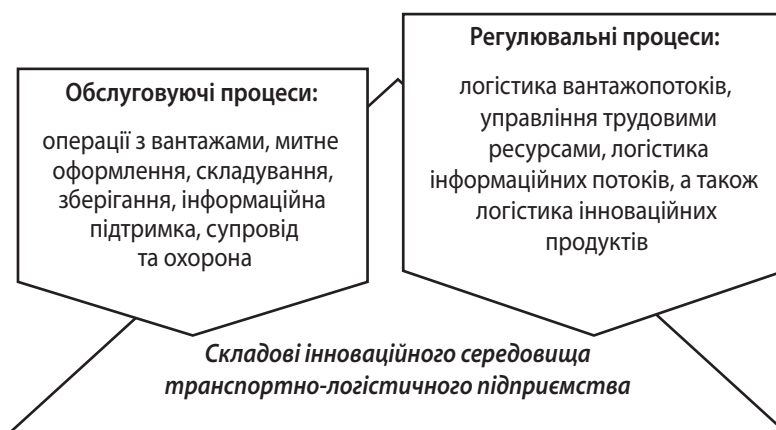


Рис. 3. Складові інноваційного середовища транспортно-логістичного підприємства

Джерело: побудовано на основі [14; 15].

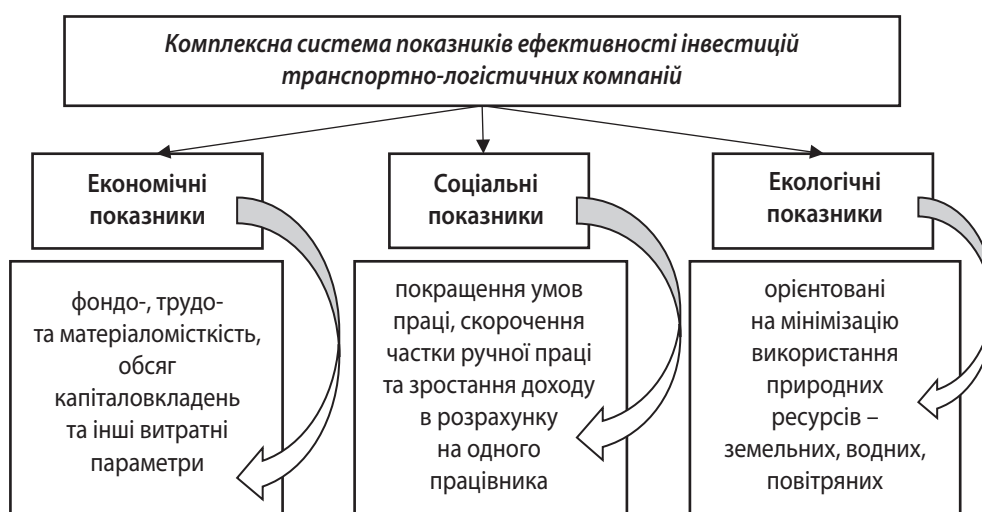


Рис. 4. Комплексна система показників ефективності інвестицій для оцінювання інноваційних проєктів транспортно-логістичних компаній

Джерело: побудовано на основі [14; 15].

рідкісних вантажів. Це може включати використання спеціальних систем кріплення, контейнерного пакування, захисних матеріалів для гострих або виступаючих елементів, а також формування парку транспорту, що забезпечує високий рівень безпеки та збереження вантажу.

До інноваційних рішень належить і впровадження новітніх технологій у виробничо-господарську діяльність підприємств: сучасних методів технічного обслуговування та ремонту, відновлення зношених деталей, підвищення їхньої довговічності, регулярного техогляду автопарку тощо.

Наприклад, залізничний транспорт України, що є одним із найважливіших елементів національної інфраструктури, потребує суттєвого збільшення інвестицій для забезпе-

чення оборонних і логістичних потреб в умовах війни, оновлення виробничих і управлінських процесів, а також приведення технічних і організаційних стандартів у відповідність до вимог Європейського Союзу та інтеграції до європейської транспортної мережі.

Важливим напрямом розвитку є вдосконалення системи фінансового управління залізничною галуззю шляхом підвищення прозорості та підзвітності використання коштів, запровадження стабільного довгострокового фінансування, використання конкурентних механізмів лізингу рухомого складу, а також укладання договорів про надання суспільно важливих транспортних послуг (PSO), фінансування яких має здійснюватися на прозорій основі з регулярною оцінкою їх економічної доцільності [16].

Як і у сфері залізничного транспорту, ключові інвестиції у відновлення та розвиток автомобільної інфраструктури мають бути спрямовані на модернізацію дорожньої мережі відповідно до вимог транс'європейської транспортної мережі (TEN-T), що сприятиме поглибленню транспортної інтеграції України з ЄС.

До початку повномасштабної війни державних фінансових ресурсів переважно вистачало лише для підтримання існуючої дорожньої мережі, тоді як реалізація масштабних проектів реконструкції та будівництва нових автомобільних шляхів була обмеженою через нестачу фінансування [17].

У найближчій перспективі визначальну роль у відновленні дорожньої інфраструктури й надалі відіграватиме міжнародна фінансова допомога. Водночас у середньостроковому періоді, зі стабілізацією економічної ситуації в Україні, доцільно активніше застосовувати механізми державно-приватного партнерства та концесійні моделі.

Для транспортних коридорів із високою інтенсивністю руху перспективним може стати використання механізмів фінансування за рахунок плати за проїзд, за умови забезпечення їх економічної обґрунтованості, доступності для користувачів, належного управління ризиками попиту та прозорості реалізації таких проектів.

Щодо портової галузі України, до початку повномасштабної війни у 2022 році, вона характеризувалася достатньо високою інвестиційною привабливістю та успішно залучала приватний капітал завдяки реалізації реформ, спрямованих на розвиток портової інфраструктури із застосуванням механізмів концесії, оренди, державно-приватного партнерства, приватизації та інших форм інвестиційного співробітництва. На той час близько 39% портових терміналів уже функціонували за участю приватного бізнесу, а на річці Дунай тривало будівництво п'яти нових терміналів за кошти приватних інвесторів. Значний інтерес до розвитку українських морських портів, зокрема Одеси, Ольвії, Миколаєва, Чорноморська та Південного, виявляли провідні міжнародні компанії, серед яких Cargill, DP World, Delta Wilmar, Bunge, POSCO, NHHLA та QTerminals.

Важливим кроком у розвитку портової інфраструктури стало укладення у 2020 році концесійних договорів щодо Херсонського та Ольвійського морських портів. Проект модернізації Херсонського порту передбачав не лише оновлення його виробничих потужностей, а й спільне фінансування реконструкції автомобільних доріг та розвитку залізничної інфраструктури, необхідної для покращення логістичного забезпечення.

Водночас повномасштабне вторгнення Росії призвело до призупинення реалізації цих інвестиційних проектів, що засвідчило високу залежність портових інвестицій від воєнно-політичних ризиків. Разом із тим, досвід реалізації концесійних проектів підтверджує значний потенціал державно-приватного партнерства як ефективного інструменту для всебічної модернізації портової, транспортної та логістичної інфраструктури України після закінчення війни [18].

В авіаційній інфраструктурі України перспективним напрямом розвитку є залучення приватного капіталу до модернізації найбільших міжнародних аеропортів, зокрема Борисполя, Одеси та Львова. Після стабілізації безпекової ситуації одним із найбільш ефективних інструментів розвитку аеропортової інфраструктури може стати застосування концесійних механізмів та інших форм державно-приватного партнерства, що сприятимуть залученню додаткових інвестиційних ресурсів, упровадженню сучасних управлінських практик і підвищенню ефективності функціонування галузі [19].

Після відкриття повітряного простору України важливим завданням стане комплексний перегляд структури національної мережі аеропортів з урахуванням нових економічних і демографічних умов. Зміни в розселенні населення, трансформація пасажирських і вантажних потоків, а також вимоги безпеки потребуватимуть визначення оптимальної кількості аеропортів, які доцільно відновлювати та розвивати в першочерговому порядку. Оскільки реконструкція та технічне переоснащення аеропортів вимагатимуть значних фінансових ресурсів, інвестиції мають концентруватися насамперед на об'єктах із найбільшим потенціалом щодо забезпечення стабільного пасажиро- та вантажопотоку, економічної ефективності й інтеграції до міжнародної транспортної мережі. Такий підхід, що ґрунтується на прогнозуванні попиту та оцінці економічної доцільності, сприятиме більш раціональному використанню державних і приватних інвестицій, підвищенню ефективності відновлення авіаційної галузі та зміцненню її конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі [20; 21].

Також важливою складовою технологічного оновлення транспортної галузі є економне використання матеріальних ресурсів і перехід на енергоефективні й екологічно чисті види палива – природний газ, електротягу чи водневі технології. Додатковою конкурентною перевагою транспортно-логістичних компаній є здатність пропонувати клієнтам перевезення з оптимальним маршрутом, термінами, вартістю та мінімальними ризиками.

ВИСНОВКИ

У результаті дослідження встановлено, що інвестиційна діяльність у транспортному секторі України перебуває під впливом значних зовнішніх і внутрішніх викликів, серед яких – руйнування інфраструктури внаслідок війни, нестача фінансових ресурсів, високі ризики проєктів, структурні дисбаланси та обмежений доступ до приватного капіталу.

Водночас виявлено позитивні тенденції: активізація міжнародної фінансової підтримки, зростання ролі державних інвестицій, розвиток державно-приватного партнерства та формування нових логістичних маршрутів, що стимулюють оновлення транспортних потужностей.

Підкреслено, що подальше посилення інвестиційної активності можливе за умов забезпечення прозорості управління, удосконалення нормативної бази, диверсифікації джерел фінансування та застосування сучасних механізмів управління інвестиціями. Реалізація зазначених напрямів сприятиме відновленню та модернізації транспортної інфраструктури й інтеграції України до європейської транспортної мережі. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Дикань В. Л. Забезпечення ефективності інноваційної діяльності підприємств залізничного транспорту. Харків : УкрДАЗТ, 2008. 194 с.
2. Ільчук В. П. Інноваційно-інвестиційні системи залізничного транспорту: становлення та розвиток. Київ : Логос, 2004. 381 с.
3. Андрєєва О. В. Чинники ефективного інвестування залізниць в умовах динамізації циклів економічного розвитку. *Вісник транспорту і промисловості*. 2012. № 39. С. 83–88.
4. Долгий А. О., Долгий О. О., Манзюк В. В. Механізми державного регулювання процесу інвестування залізничної галузі. *Науковий вісник*. 2009. Вип. 3. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/jan/26535/dolhiy.pdf>
5. Степаненко С. В., Городецька Т. Е., Руденко С. В. Інвестиційна складова розвитку транспортної системи України. *Економічний простір*. 2023. № 184. С. 123–128. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/184-21>
6. Брояка А. А., Хаєцька О. П. Сучасний стан та тенденції інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств харчової промисловості. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. № 7. С. 36–52. URL: https://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp_2018_7_5
7. European Investment Bank. *€50 million in EIB support for Ukraine's rail border crossings and infrastructure to boost EU connectivity and trade*. Luxembourg : European Investment Bank, 2025. URL: <https://www.eib.org/en/press/all/2025-163-eur50-million-in-eib-support-for-ukraine-s-rail-border-crossings-and-infrastructure-to-boost-eu-connectivity-and-trade>

8. European Investment Bank. *EU expands support for Ukraine with new financing of almost €600 million for energy, transport and business resilience*. Luxembourg : European Investment Bank, 2025. URL: <https://www.eib.org/en/press/all/2025-282-eu-expands-support-for-ukraine-with-new-financing-of-almost-eur600-million-for-energy-transport-and-business-resilience>
9. European Bank for Reconstruction and Development. *EBRD plans to invest at least \$1.56 billion in Ukraine's war-hit economy this year*. Reuters, 2025. URL: <https://www.reuters.com/world/europe/ebird-plans-invest-least-156-bln-ukraines-war-hit-economy-this-year-2025-02-06/><https://business.diaa.gov.ua/news/yebrr-investuvav-rekordni-24-mlrd-ievrov-ukrainu-u-2024-rotsi>
10. European Bank for Reconstruction and Development. *EBRD backs privatisation efforts in Ukraine, could provide funding*. Reuters, 2026. URL: <https://www.reuters.com/sustainability/climate-energy/ebird-backs-privatisation-efforts-ukraine-could-provide-funding-2026-05-15/>
11. European Investment Bank. *Ukraine Western Border Infrastructure Framework Loan*. European Investment Bank, 2026. URL: <https://www.eib.org/en/projects/all/20250339>
12. Степаненко С., Городецька Т., Руденко С. Інвестиційна складова розвитку транспортної системи України. *Економічний простір*. 2023. № 184. С. 123–128. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/184-21>
13. Залучення інвестицій у відбудову транспортної галузі в Україні. *НІСД*. 2022. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/zaluchennya-investytsiy-u-vidbudovu-transportnoyi-haluzi-v-ukrayini>
14. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року» від 30 травня 2018 р. № 430-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-p#Text>
15. Новальська Н. І., Клименко В. В. Інвестиційно-інноваційна діяльність транспортно-логістичних підприємств в умовах сучасного бізнес-середовища. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія «Економіка і управління»*. 2021. Т. 32. № 4. С. 64–69. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/71-4-11>
16. OECD. *Infrastructure Policy Review of Ukraine*. Paris : OECD Publishing, 2026. URL: https://www.oecd.org/en/publications/infrastructure-policy-review-of-ukraine_eef2059-en.html
17. The World Bank Group. *Strategy for Prioritization of Investments, Funding and Modernization of Ukraine's Road Sector*. 2018. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/908121530528798409/pdf/>

- Strategy-for-Prioritization-of-Investments-Funding-and-Modernization-of-Ukraine-s-Road-Sector.pdf
18. European Bank for Reconstruction and Development, IFC. *Concession Project with Respect to the First and Container Terminals in Chornomorsk Port (Universal and Grain Sea Terminals)*. 2025. URL: <https://mindev.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/concept-eng.pdf>
 19. Ukraine Facility. *Програма підтримки економіки. План для реалізації Ukraine Facility, 2024–2027*. 2024. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/>
 20. УНН. *Україна збирається вивчити варіант з приватними інвестиціями в аеропорти*. 2025. URL: <https://unn.ua/news/ukraina-zbyraietsia-vyvchyty-variant-z-pryvatnymy-investytsiiamy-v-aeroporty>
 21. Міністерство розвитку громад та територій України. *Перспективи відкриття повітряного простору України в умовах воєнного стану: презентовано дорожню карту*. 2024. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/perspektyvy-vidkryttia-povitriano-ho-prostoru-ukrainy-v-umovakh-voiennoho-stanu-prezentovano-dorozhniu-kartu>

REFERENCES

- Andrieieva O. V. (2012). Chynnyky efektyvnoho investuvannia zaliznyts v umovakh dynamizatsii tsyktiv ekonomichnoho rozvytku [Factors of effective railway investment in the conditions of dynamization of economic development cycles]. *Visnyk transportu i promyslovosti*, 39, 83–88.
- Broiaka A. A. & Khaietska O. P. (2018). Suchasnyi stan ta tendentsii innovatsiino-investytsiinoho rozvytku pidpriemstv kharchovoi promyslovosti [Current state and trends of innovation and investment development of food industry enterprises]. *Ekonomika, finansy, menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky*, 7, 36–52. https://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp_2018_7_5
- Dolhyi A. O., Dolhyi O. O. & Manziuk V. V. (2009). Mekhanizmy derzhavnoho rehuliuвання protsesu investuvannia zaliznychnoi haluzi [Mechanisms of state regulation of the railway industry investment process]. *Naukovyi visnyk*, 3. <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/jan/26535/dolhyi.pdf>
- Dykan V. L. (2008). *Zabezpechennia efektyvnosti innovatsiinoi diialnosti pidpriemstv zaliznychnoho transportu* [Ensuring the efficiency of innovation activities of railway transport enterprises]. Kharkiv: UkrDAZT.
- European Bank for Reconstruction and Development & IFC. (2025). *Concession Project with Respect to the First and Container Terminals in Chornomorsk Port (Universal and Grain Sea Terminals)*. <https://mindev.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/concept-eng.pdf>
- European Bank for Reconstruction and Development. (2025). *EBRD plans to invest at least \$1.56 billion in Ukraine's war-hit economy this year*. Reuters. <https://www.reuters.com/world/europe/ebd-plans-invest-least-156-bln-ukraines-war-hit-economy-this-year-2025-02-06/>
- European Bank for Reconstruction and Development. (2026). *EBRD backs privatisation efforts in Ukraine, could provide funding*. Reuters. <https://www.reuters.com/sustainability/climate-energy/ebd-backs-privatisation-efforts-ukraine-could-provide-funding-2026-05-15/>
- European Investment Bank. (2025). *EU expands support for Ukraine with new financing of almost €600 million for energy, transport and business resilience*. Luxembourg: European Investment Bank. <https://www.eib.org/en/press/all/2025-282-eu-expands-support-for-ukraine-with-new-financing-of-almost-eur600-million-for-energy-transport-and-business-resilience>
- European Investment Bank. (2025). *€50 million in EIB support for Ukraine's rail border crossings and infrastructure to boost EU connectivity and trade*. Luxembourg: European Investment Bank. <https://www.eib.org/en/press/all/2025-163-eur50-million-in-eib-support-for-ukraines-rail-border-crossings-and-infrastructure-to-boost-eu-connectivity-and-trade>
- European Investment Bank. (2026). *Ukraine Western Border Infrastructure Framework Loan*. <https://www.eib.org/en/projects/all/20250339>
- Ilchuk V. P. (2004). *Innovatsiino-investytsiini systemy zaliznychnoho transportu: stanovlennia ta rozvytok* [Innovation and investment systems of railway transport: formation and development]. Kyiv: Lohos.
- Kabinet Ministriv Ukrainy. (2018, May 30). Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy «Pro skhvalennia Natsionalnoi transportnoi stratehii Ukrainy na period do 2030 roku» vid 30 travnia 2018 r. № 430-r [Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine «On Approval of the National Transport Strategy of Ukraine for the Period up to 2030» dated May 30, 2018, No. 430-r]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-%D1%80#Text>
- Ministerstvo rozvytku hromad ta terytorii Ukrainy. (2024). *Perspektyvy vidkryttia povitriano-ho prostoru Ukrainy v umovakh voiennoho stanu: prezentovano dorozhniu kartu* [Prospects for opening Ukraine's airspace under martial law: a roadmap has been presented]. <https://www.kmu.gov.ua/news/perspektyvy-vidkryttia-povitriano-ho-prostoru-ukrainy-v-umovakh-voiennoho-stanu-prezentovano-dorozhniu-kartu>
- NISD. (2022). *Zaluchennia investytsii u vidbudovu transportnoi haluzi v Ukraini* [Attracting investment in the reconstruction of the transport sector in Ukraine]. <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/zaluchennya-investytsiy-u-vidbudovu-transportnoy-haluzi-v-ukrayini>
- Novalska N. I. & Klymenko V. V. (2021). Investytsiino-innovatsiina diialnist transportno-lohistychnykh pidpriemstv v umovakh suchasnoho biznes-seredovyscha [Investment and innovation activity of transport and logistics enterprises in the conditions of the modern business environment]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriya «Ekonomika i upravlinnia»*, 4(32), 64–69. <https://doi.org/10.32838/2523-4803/71-4-11>
- OECD. (2026). *Infrastructure Policy Review of Ukraine*. Paris: OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/infrastructure-policy-review-of-ukraine_eef2059-en.html
- Stepanenko S. V., Horodetska T. E. & Rudenko S. V. (2023). Investytsiina skladova rozvytku transportnoi systemy Ukrainy [Investment component of the development of

the transport system of Ukraine]. *Ekonomichnyi prostor*, 184, 123–128.

<https://doi.org/10.32782/2224-6282/184-21>

Ukraine Facility. (2024). *Prohrama pidtrymky ekonomiky. Plan dlia realizatsii Ukraine Facility, 2024–2027* [Economic support program. Plan for the implementation of the Ukraine Facility, 2024–2027]. <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/>

UNN. (2025). *Ukraina zbyraietsia vyvchyty variant z pryvatnyimi investytsiyami v aeroporty* [Ukraine is going to explore the option of private investments in airports]. <https://unn.ua/news/ukraina-zbyraietsia-vyvchyty-variant-z-pryvatnyimi-investytsiyami-v-aeroporty>

The World Bank Group. (2018). *Strategy for Prioritization of Investments, Funding and Modernization of Ukraine's Road Sector*. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/908121530528798409/pdf/Strategy-for-Prioritization-of-Investments-Funding-and-Modernization-of-Ukraine-s-Road-Sector.pdf>

Дослідження не отримувало зовнішнього фінансування.

Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Інструменти ШІ в підготовці цієї роботи не використовувались.

Стаття надійшла до редакції / Received: 02.07.2026

Статтю прийнято до публікації / Accepted: 15.07.2026

Оприлюднено / Published: 21.08.2026

УДК 005.52:005.591.6:664.14

JEL: L66; M11; O33; Q56

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-7-637-647>

АНАЛІТИКО-ДІАГНОСТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ КОНДИТЕРСЬКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ В УМОВАХ ІНДУСТРІЇ 4.0

©2026 ГУСАК Ю. С.

УДК 005.52:005.591.6:664.14

JEL: L66; M11; O33; Q56

Гусак Ю. С. Аналітико-діагностичне забезпечення управління сталим розвитком підприємств кондитерської промисловості в умовах Індустрії 4.0

У наукових дослідженнях сталого розвитку та Індустрії 4.0 недостатньо розкрито послідовний механізм, який пов'яже корпоративні дані, діагностичні індикатори, причинні зони відхилень, відповідальні бізнес-процеси, цифрові інструменти та повторний контроль результатів з урахуванням специфіки кондитерської промисловості. Метою статті є вдосконалення методичного підходу до аналітико-діагностичного забезпечення управління сталим розвитком кондитерських підприємств шляхом формування узгодженої архітектури складових, індикаторів, управлінських пріоритетів та інструментів Індустрії 4.0. Методологічну основу становлять системний, процесний, стейкхолдерський і аналітико-діагностичний підходи; застосовано методи теоретичного узагальнення, критичного аналізу літератури, структурованого контент-аналізу, порівняння, групування, логічного моделювання та матричного зіставлення. Обґрунтовано трактування аналітико-діагностичного забезпечення як безперервного управлінського контуру, що інтегрує інформаційну, методичну, аналітичну, діагностичну, управлінську, цифрово-технологічну та моніторингову складові. Сформовано систему індикаторів за п'ятьма блоками: економічним; соціально-кадровим; екологічно-енергетичним; інноваційно-цифровим; організаційно-управлінським і безпековим. Розроблено цикл «джерела даних – індикатори – аналітичне опрацювання – діагностика – управлінське пріоритезування – інструменти Індустрії 4.0 – моніторинг і зворотний зв'язок» і матрицю переходу від проблемної зони до відповідального бізнес-процесу, цифрового засобу та контрольованого результату. Якісне ілюстрування підходу здійснено за відкритими матеріалами ПрАТ «Домінік», ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» та ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен» без оприлюднення інтегральних оцінок і рейтингів. Наукова новизна полягає в інтеграції показникового, причинно-діагностичного, управлінського та цифрово-технологічного рівнів у єдиній галузево адаптованій моделі. Практична цінність підходу полягає в можливості його використання для розроблення паспортів індикаторів, панелей управлінського моніторингу, визначення пріоритетів цифрової модернізації та підготовки підприємств до подальшого кількісного оцінювання.

Ключові слова: сталий розвиток; аналітико-діагностичне забезпечення; кондитерська промисловість; Індустрія 4.0; цифрова трансформація; управлінські рішення; ризик-менеджмент; безперервність діяльності.

Рис.: 1. Табл.: 3. Бібл.: 28.

Гусак Юрій Сергійович – аспірант кафедри менеджменту, Полтавський університет економіки і торгівлі (вул. Івана Банка, 3, Полтава, 36003, Україна)

E-mail: yurragusak@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-4356-5978>

UDC 005.52:005.591.6:664.14

JEL: L66; M11; O33; Q56

Husak Yu. S. The Analytical and Diagnostic Support for Managing the Sustainable Development of Confectionery Enterprises in the Context of Industry 4.0

Existing studies on sustainable development and Industry 4.0 insufficiently explain a consistent mechanism linking corporate data, diagnostic indicators, causal deviation areas, responsible business processes, digital tools, and repeated performance control while accounting for the specific features of the confectionery industry. The aim of the article is to improve the methodological approach to analytical and diagnostic support for sustainable development management by de-