

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

03.03 –МКР. 2110 «С» 2023.11.13. 035 ПЗ

**ГУГЛЯК НАТАЛІЇ ВОЛОДИМИРІВНИ**

**2024 р.**

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

**Навчально-науковий інститут лісового і садово-паркового  
господарства**

УДК 630\*68:658.821(477.44)

**ПОГОДЖЕНО**  
Директор ННІ лісового  
і садово-паркового господарства

**Роман ВАСИЛИШИН**  
(підпис) (ПІБ)  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**  
Т. в. о. завідувача кафедри таксації  
лісу та лісового менеджменту

**Віктор МИРОНІЮК**  
(підпис) (ПІБ)  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
на тему: «Шляхи оптимізації фінансово-господарської діяльності  
підприємств садово-паркового господарства»

Спеціальність 206 – Садово-паркове господарство  
Освітня програма «Садово-паркове господарство»  
Орієнтація освітньої програми Освітньо-професійна

**Гарант освітньої програми**

к. с.-г. наук, доцент \_\_\_\_\_  
(підпис)

І. О. Сидоренко

**Керівник магістерської кваліфікаційної роботи**

к. с.-г. наук, доцент \_\_\_\_\_  
(підпис)

Г. С. Домашовець

**Виконала**

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Н.В. Гугляк

**Київ – 2024**

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Навчально-науковий інститут лісового і садово-паркового господарства

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Т. В. О. завідувача кафедри таксації  
лісу та лісового менеджменту  
д.с.-г.н., проф. \_\_\_\_\_ Миронюк В.В.  
“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2023 року

**ЗАВДАННЯ  
ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ  
СТУДЕНТЦІ**

**Гугляк Наталії Володимирівні**

(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність 206 – Садово-паркове господарство

Освітня програма «Садово-паркове господарство»

Орієнтація освітньої програми Освітньо-професійна

Тема магістерської роботи: «Шляхи оптимізації фінансово-господарської діяльності підприємств садово-паркового господарства», затверджена наказом ректора НУБіП України від «13» листопада 2024 року № 2110 «С»

2. Термін подання завершеної роботи на кафедру 20 листопада 2024 року

3. Вихідні дані до роботи: коротка характеристика садово-паркового господарства, фінансова та галузева звітність підприємств, дані Державної служби статистики України а також наукові праці вітчизняних та закордонних авторів.

4. Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Літературний огляд досліджень фінансово-господарської діяльності підприємств.

2. Коротка характеристика підприємств садово-паркового господарства України.

3. Шляхи оптимізації фінансово-господарської діяльності підприємств садово-паркового господарства.

Дата видачі завдання: \_\_\_\_\_ 1 грудня 2023 року \_\_\_\_\_

**Керівник магістерської  
кваліфікаційної роботи**

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Домашовець Г.С.  
(прізвище та ініціали)

**Завдання прийняла до виконання**

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Гугляк Н.В.  
(прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

Магістерська кваліфікаційна робота викладена на 69 аркушах друкованого тексту, містить 4 розділи, 2 ілюстрації, 9 таблиць та 68 використаних джерел в переліку посилань.

У першому розділі представлений літературний огляд досліджень щодо оптимізації фінансово-господарської діяльності підприємств в Україні. В розділі наведено огляд останніх наукових публікацій як на теренах України так і у закордонних виданнях.

У другому розділі наведена методика виконання дослідження щодо оптимізації фінансово-господарської діяльності підприємств садово-паркового господарства: збір даних, обробка та аналіз.

У третьому розділі надано характеристику галузі садово-паркового господарства України та світу та детально проаналізовано економічні, екологічні та соціальні умови об'єкта дослідження.

У четвертому розділі детально проаналізовано шляхи оптимізації фінансово-господарської діяльності підприємств садово-паркового господарства України та пошук економічних механізмів забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємств.

За результатами роботи зроблені висновки та рекомендації виробництву.

**Ключові слова:** садово-паркове господарство, фінансово-господарська діяльність, конкурентоспроможність, диверсифікація виробництва, якість продукції, потреби, попит.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ЛІТЕРАТУРНИЙ ОГЛЯД ДОСЛІДЖЕНЬ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....	7
1.1. Сутність фінансово-господарської діяльності підприємства .....	7
1.2. Діагностика фінансово-господарської діяльності підприємств.....	11
1.3. Шляхи покращення фінансово-господарської діяльності підприємства .....	15
РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ ТА МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕНЬ.....	24
РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ САДОВО-ПАРКОВОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ ТА СВІТУ.....	28
РОЗДІЛ 4. ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ САДОВО-ПАРКОВОГО ГОСПОДАРСТВА .....	36
4.1. Аналіз шляхів оптимізації фінансово-господарської діяльності Підприємств садово-паркового господарства .....	36
4.2. SWOT та PESTEL-аналіз сучасного стану господарювання підприємств садово-паркового господарства .....	38
4.3. Напрями вдосконалення фінансово-господарської діяльності підприємств садово-паркового підприємства .....	45
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ .....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63

## ВСТУП

Підприємства садово-паркового господарства відіграють важливу роль у створенні комфортного міського середовища, підтриманні екологічної рівноваги та покращенні естетичного вигляду населених пунктів. Однак ефективність їх фінансово-господарської діяльності часто залишає бажати кращого.

Фінансово-економічні проблеми, з якими стикаються суб'єкти садово-паркового господарства, зумовлені низькою факторів: недостатнє бюджетне фінансування утримання та розвитку зелених насаджень, складність отримання комерційних кредитів та інвестицій, висока собівартість робіт із догляду за зеленими насадженнями, сезонність та непередбачуваність доходів, можливість постійного оновлення основних засобів тощо.

Пошук шляхів оптимізації фінансово-господарської діяльності підприємств садово-паркового господарства є актуальним науково-практичним завданням, яке дозволяє забезпечити фінансово-стабільний розвиток підприємств та ефективне виконання соціально важливих завдань.

Ефективна фінансово-господарська діяльність є запорукою стабільного функціонування та розвитку підприємств в Україні. Про те, на сучасному етапі вітчизняні суб'єкти господарювання стикаються з цілим комплексом проблем, що ускладнюють їх фінансово-економічну діяльність.

За даними Державної служби статистики України, у 2022 році лише 31,5 % підприємств отримали прибуток, тоді як решта 68,5 % зазначили збитків. Основними факторами, які негативно впливають на фінансові результати підприємств є: високий рівень податкового навантаження, обмежений доступ до джерел фінансування, зокрема кредитних ресурсів, зростання собівартості продукції внаслідок інфляції та подорожчання сировини, енергоносіїв, скорочення платоспроможного попиту на внутрішньому ринку, повномасштабне вторгнення рф та пов'язані з нею енергетичні, логістичні та виробничі проблеми.

Пошук ефективних шляхів оптимізації фінансово-господарської діяльності є основною потребою для деяких вітчизняних підприємств. Вирішення цієї

задачі дозволить зміцнити їх конкурентні позиції, підвищити фінансову стійкість та забезпечити стабільний розвиток в умовах економічної нестабільності.

**Метою написання випускної магістерської роботи** було дослідження шляхів оптимізації фінансово-господарської діяльності підприємств садово-паркового господарства України та пошук економічних механізмів підвищення її конкурентоспроможності шляхом диверсифікації виробництва.

**Об'єктом дослідження** є виробнича діяльність підприємств садово-паркового господарства України.

**Предметом дослідження** є методичні підходи визначення й аналізу шляхів оптимізації фінансово-господарської діяльності підприємств садово-паркового господарства.

**Методи дослідження:** Магістерська робота ґрунтується на синтезі теорії маркетингу та теорії управління підприємством. При дослідженні застосовані як загальнонаукові, так і спеціальні методи дослідження, маркетингові прийоми та засоби.

З метою досягнення у магістерській роботі об'єктивних результатів усі явища та процеси вивчалися у взаємозв'язку та розвитку за допомогою *діалектичного методу наукового пізнання*. Класифікацію розглянутих у магістерській роботі понять проведено на основі методу *теоретичного узагальнення*. Системний підхід був застосований при дослідженні економічних систем із позиції кібернетики та синергетики. За допомогою методу порівняльного аналізу досліджено процес диверсифікації виробництва на підприємствах садово-паркового господарства. Методи нечіткої логіки, лінгвістичних змінних і метод експертних оцінок використано для з'ясування особливостей маркетингової інформації та потреб споживачів. Кабінетні й польові методи маркетингових досліджень тією чи іншою мірою використані в кожному розділі роботи.

Інформаційною базою випускної магістерської роботи були монографічна література, статті вітчизняних і зарубіжних авторів, державні та галузеві стандарти а також офіційні матеріали Державної служби статистики України.

Поставлена мета обумовила необхідність вирішення ряду взаємозалежних завдань:

- розкрити сутність і зміст фінансово-господарської діяльності підприємства;
- проаналізувати сучасний стан підприємств садово-паркового господарства;
- проаналізувати шляхи диверсифікації виробництва з метою забезпечення їх конкурентоспроможності;
- розробити практичні рекомендації щодо шляхів оптимізації фінансово-господарської діяльності підприємств садово-паркового господарства.

**Практичне значення одержаних результатів.** Одержані в процесі дослідження результати сприятимуть покращенню фінансово-господарської діяльності підприємств садово-паркового господарства України та підвищенню їх конкурентоспроможності. Магістерська кваліфікаційна робота на тему «Шляхи оптимізації фінансово-господарської діяльності підприємств садово-паркового господарства» складається із вступу, чотирьох розділів, висновків, додатків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 69 сторінок друкованого тексту. Зміст роботи проілюстровано 9 таблицями і 2 рисунками. Список використаних джерел містить 68 найменувань на 7 сторінках.

## РОЗДІЛ 1

### ЛІТЕРАТУРНИЙ ОГЛЯД ДОСЛІДЖЕНЬ ФІНАНСОВО- ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1

1 Кожне підприємство, реалізуючи свою місію і цілі, залучає відповідну кількість трудових, матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів. ~~Вуточий фінансово-господарської діяльності підприємства~~ підприємства, що в кінцевому підсумку дає змогу суб'єктові господарювання досягати позитивного фінансового результату. В свою чергу, фінансовий результат є головним показником, що характеризує ефективність діяльності підприємства: прибутковість діяльності, платоспроможність, можливості для економічного росту, конкурентоспроможність, у кінцевому підсумку – ринкову вартість суб'єкта господарювання.

Дослідження сутності поняття «фінансовий результат», встановлення його ролі у системі управління підприємством представляє значний науковий та практичний інтерес. Теоретичні та практичні аспекти досліджень фінансових результатів підприємства знайшли відображення у працях вітчизняних і зарубіжних науковців: О.Вороніної, М. Кулинич, С. Мочерного, О. Носирева, Р. Рудої, Р. Скалюка, С. Шипіної та інших [2, 30, 41,43, 54].

Аналіз останніх досліджень і публікацій дозволяє зробити висновок, що фінансовий результат діяльності підприємств може розглядатися у трьох площинах:

- 1) як підсумок діяльності підприємства;
- 2) як прибуток чи збиток підприємства;
- 3) як приріст чи зменшення вартості (капіталу) підприємства.

Фінансовий результат – це підсумком діяльності підприємства, пов'язаний із виробництвом та реалізацією продукції (наданням послуг, виконанням робіт) і водночас виступає необхідною передумовою його подальшої господарської

діяльності. Високі фінансові результати діяльності підприємства є важливим елементом зміцнення бюджету держави через податкові надходження, забезпечують зростання ділової активності підприємства у виробничій та фінансовій сферах, його інвестиційної привабливості, тому очевидним є те, що визначення економічного змісту фінансового результату діяльності підприємства посідає одне з ключових місць у комплексному економічному аналізі господарської діяльності підприємств.

Фінансовий результат є одним із центральних показників діяльності підприємства та використовується також як орієнтир, відображаючи напрям його розвитку. У сучасних надскладних умовах господарювання зростають самостійність і відповідальність підприємств у розробленні та прийнятті управлінських рішень стосовно забезпечення їхньої ефективної діяльності. Ефективність фінансової, інвестиційної та виробничої діяльності підприємства відображається у досягнутих фінансових результатах.

Фінансовий результат підприємства є тим узагальнюючим показником, що інтегрує всю його фінансову діяльність, даючи можливість знайти взаємозв'язок між рештою економічних показників.

Метою будь-якого підприємства (у т. ч. садово-паркового господарства) є раціональне використання залучених ресурсів, що остаточно відображається у фінансових результатах його діяльності. Особливу увагу на процес формування фінансового результату звертають усі без винятку суб'єкти господарювання [41, с. 229]. Окрім керівництва та трудового колективу підприємства, фінансовий результат цікавить й акціонерів, державні органи влади, фондові біржі, кредиторів тощо. Отримання позитивного фінансового результату для будь-якого підприємства означає визнання його ринком (суспільством) і, відповідно, подальшу можливість здійснювати економічну діяльність. Для держави кінцевим фінансовим результатом підприємницької діяльності є податок, величина якого залежить від остаточної діяльності підприємства. Для вкладника, інвестора кінцевий фінансовий результат відображається у розподіленій на його користь частині прибутку після оподаткування. Прибуток,

який залишився після оподаткування і виплат відсотків кредиторам та дивідендів власникам, є чистим кінцевим фінансовим результатом підприємства, який призначений для його подальшого виробничого та соціального розвитку.

Отже, бачимо, що в сучасних умовах господарювання зростає роль внутрішнього контролю в управлінні підприємством, спрямованого на виявлення об'єктивної істини щодо правдивості, повноти та неупередженості фінансової і бухгалтерської звітності підприємства.

Одержання точного та достовірного значення фінансового результату суттєво залежить від існування налагодженої системи обліку фінансових результатів суб'єкта господарювання.

Багато науковців дотримуються саме такого розуміння фінансового результату діяльності підприємств. Проте в їхньому трактуванні цього поняття спостерігаються суттєві відмінності. Фахівці у сфері економіки, фінансів, бухгалтерського обліку, юридичних наук акцентують увагу на конкретних особливостях і змісті фінансового результату. Вважаємо за необхідне розглянути підходи сучасних науковців до трактування поняття «фінансовий результат».

Очевидним є те, що управління фінансовими результатами передбачає дослідження і використання саме тих чинників, які найвагомніше впливають на результати господарської і фінансової діяльності підприємства й прийняття та реалізацію таких рішень, які сприяли б, з одного боку, підвищенню доходів, а з іншого – зниженню витрат. Пошук і накопичення чинників, що сприяють підвищенню доходів, у цьому разі належить до компетенції вищого керівництва (топ-менеджерів) підприємства, а також до його маркетингової служби; роль фінансового департаменту зводиться здебільшого до обґрунтування зваженої цінової політики, оцінки економічної ефективності та доцільності нового джерела доходів, контролю над дотриманням внутрішньої системи орієнтирів стосовно показників рентабельності щодо існуючих і нових видів виробництва.

**Сутність категорії «фінансовий результат» (економічний аспект)  
[41, с. 23]**

Автор	Трактування сутності поняття фінансовий результат
Вороніна О. О.	Якісна характеристика фінансово-господарської діяльності підприємства, яка у цілому характеризує результат економічних відносин підприємства та, зокрема, відображає значущість і сталість розвитку підприємства (з погляду отриманого доходу), впливовість на його фінансово-господарську діяльність.
Білик Т. О.	Прибуток або збиток суб'єкта господарювання, що визначається як різниця між сукупними доходами та витратами підприємства і за позитивного його результату представляє додаткову вартість, виступає одним із джерел фінансування подальшого розвитку та поточної діяльності підприємства, основним критерієм оцінки його ефективності.
Скалюк Р. В.	Економічна категорія, яка формується поступово протягом фінансово-господарського року від різних видів діяльності і виражається чистим доходом (прибутком), який залишається у підприємства на власні потреби.

Отже, фінансовий результат підприємства є основним узагальнюючим індикатором ефективності господарської діяльності. У наукових колах сьогодні не сформовано єдиного остаточного підходу до трактування фінансового результату діяльності підприємства та його вимірників. В короткостроковому періоді фінансовий результат підприємства здебільшого ототожнюється з величиною його прибутку чи доходу, але в довгостроковій перспективі фінансовий результат підприємства доцільніше оцінювати через зміну величини вартості власного капіталу чи зміну величини ринкової вартості суб'єкта господарювання. Обидва підходи до тлумачення фінансового результату підприємства не суперечать одне одному, а лише виявляють дуальний характер досліджуваної категорії.

Якість аналізу фінансово-господарської діяльності прямо залежить від методики яка була застосована, достовірності у даних фінансової звітності і насамперед від компетенції керівника, який приймає управлінські рішення[6].

## 1.2. Діагностика фінансово-господарської діяльності підприємств

Діагностика фінансово-господарської діяльності підприємства – це комплексний системний аналіз, спрямований на виявлення параметрів, слабких і сильних сторінок та результатів можливостей діяльності підприємства. Вона є інструментом визначення поточного стану підприємства та перспективи його розвитку.

Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем фінансово-економічної нестабільності, що пов'язано із карантинними обмеженнями у зв'язку з COVID-19, повномасштабною війною, економічними та політичними дисбалансами розвитку України, залежністю від зовнішньоекономічних чинників. Як наслідок, фінансові результати діяльності підприємств стрімко погіршуються. Так, за I півріччя 2023 р. великі та середні підприємства України отримали прибуток майже у 7,5 рази менше, ніж за аналогічний період 2021 року. Загалом серед великих та середніх підприємств частка збиткових за цей період збільшилась з 24,9% до 36,6%.

У зв'язку з цим діагностування стану управління прибутком в системі управління підприємством, результатом якого був би конкретний «діагноз», який був би орієнтиром усунення «вузьких місць» формування та розподілу прибутку, підвищення конкурентоздатності підприємства стає все більш актуальним.

З різних кутів зору окремі аспекти економічної діагностики діяльності підприємства розглянуто у працях В.В. Атюшкіна, І.О. Бланка, Н.І. Верхоглядова, І.В. Височин, В.Г. Герасимчук, Т.В. Головкова, Т.Є. Кокодей, Е.М. Короткова, І.В. Кривов'язюка, О.Є. Кузьміна, О.І. Олексюк, Б.А. Писаренка, С.П. Стеценка, Г.О. Швиданенко та ін. Цінність доробок вищезгаданих дослідників полягає у комплексному підході до проблем діагностики.

Визнано також, що найважливішими методологічними інструментами діагностики є економічний аналіз і прогнозування. Проте, на нашу думку, у сучасних дослідженнях мало уваги приділяється моделям та алгоритмам проведення діагностики саме стану управління прибутком підприємств.

Діагностика фінансово-господарської діяльності є не лише дослідженням фінансового стану підприємства, а й елементом його фінансового механізму, як динамічної системи сукупної дії фінансових важелів, що виражається в організації, плануванні, управлінні грошовими потоками та контролі за процесом формування і використання фінансових ресурсів. Все це впливає на неї та в сукупності визначає ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства. Ця характеристика відрізняє діагностику від фінансового аналізу діяльності підприємства, що основним предметом дослідження має його фінансовий стан. Відмінності у характері предмета дослідження та обраної інформаційної бази призводять до одержання різних за суттю і призначенням результатів. Для фінансового аналізу вони носять описовий характер наявності й ефективності використання ресурсів, а отже, служать основою для розробки варіантів покращення ситуації, результати ж діагностики є опрацюванням рекомендацій аналізу, виражаються у альтернативних шляхах підвищення ефективності управлінських рішень та вдосконалення схем господарських операцій. Вони мають більше прогностичний характер і стають базою для побудови стратегії і тактики фінансово-господарської діяльності об'єкта дослідження.

Діагностика фінансово-господарської діяльності підприємства, на відміну від економічної, має вужче спрямування відносно об'єкта дослідження: зі всієї сукупності операцій, що характеризують діяльність підприємства аналітичній оцінці підлягають лише ті, що справляють істотний вплив на результативність його роботи і ефективність використання фінансових ресурсів. При цьому економічну та фінансову діагностику характеризує єдність мети, а саме – побудова інформаційної системи підтримки системи управління.

Уся множина цілей та завдань діагностики фінансово-господарської діяльності, трансформованих через призму процесу економічної діагностики, безумовно, характеризує значення її результатів для усіх груп користувачів. Проте, на нашу думку, слід щоразу конкретизувати цілі та завдання діагностики

відповідно до передумов її застосування, характеру очікуваних результатів, обраного об'єкта дослідження та специфіки його діяльності.

Природно, що кожен із видів діагностики передбачає існування притаманних лише йому організаційних та методологічних особливостей, проте, усі вони тісно взаємопов'язані між собою, оскільки спрямовані на досягнення двоєдиної мети: зменшення інформаційної асиметрії та нейтралізації принципал-агент конфлікту між суб'єктами фінансових відносин. Тому, виходячи з єдності мети дослідницьких процедур, їх доцільно об'єднати під загальною назвою «діагностика фінансово-господарської діяльності підприємства».

Діагностика може мати за об'єкт дослідження фінансовий стан підприємства у комплексі, а може бути зосереджена на окремому його параметрі, для прикладу, на фінансовій стійкості. Крім того, можлива ситуація, коли параметри фінансового стану досліджуються з позицій їх зміни під впливом окремих господарських рішень. Тож для уникнення плутанини, що виникає при визначенні діагностики фінансово-господарської діяльності підприємства як оцінки якості його фінансового становища, доцільно вказати на ієрархію цих понять, де діагностику фінансового стану виділяємо як один із видів діагностики фінансово-господарської діяльності підприємства. Проте залежно від об'єкта дослідження виділяють й інші види діагностики фінансово-господарської діяльності.

Зокрема, діагностика фінансової безпеки покликана з'ясувати стан захищеності ключових інтересів підприємства у сфері фінансів та зміцнення його здатності протидіяти загрозам та ризикам діяльності.

Основними завданнями діагностики підприємства є: оцінка фінансового стану підприємства, виявлення факторів впливу на діяльність, визначення резервів підвищення ефективності, розробка рекомендацій щодо покращення діяльності.

Основними методами аналізу фінансово-господарської діяльності, котрі широко застосовуються на практиці під час господарської діяльності підприємств, є:

-горизонтальний аналіз (під час його проведення потрібно визначити абсолютні й відносні зміни величин по різних статтях балансу або іншої звітності за окремий період або за кілька періодів);

- вертикальний аналіз (передбачає розрахунок питомої ваги окремих статей у загальному підсумку балансу або звітності іншого виду, тобто вивчення структури статей на звітну дату або за кілька періодів);

- коефіцієнтний аналіз (дозволяє вивчати рівень і динаміку відносних показників фінансово-економічного стану, шляхом співвідношення величин балансових статей (або ж статей звіту про фінансові результати до інших абсолютних показників, які можна отримати на основі звітності). Варто пам'ятати, що розраховані коефіцієнти потрібно порівнювати з базовими даними чи то нормативними значеннями, або ж тенденціями їх змін - зростання, зменшення тощо;

- факторний аналіз застосовується за для виявлення причин у змінах абсолютних і відносних фінансових показниках, а також для визначення кількісного результату впливу факторів на зміну фінансового показника, який аналізують (при даному аналізі за чергою нівелюють вплив інших факторів під час того як визначають вплив одного);

- трендовий аналіз його суть полягає у порівнянні певної позиції звітності з рядом попередніх періодів та визначенні тренду (основної тенденції динаміки показника, яка звільнена від випадкових впливів та індивідуальних особливостей окремих періодів котрі розглядаються). За допомогою цього тренда можна формувати ймовірні значення показників в майбутньому, а отже, проводиться перспективний прогностичний аналіз порівняльний (або просторовий аналіз) який передбачає порівняння показників звітності даного підприємства з окремими показниками інших підприємств холдингу, дочірніми підприємствами, поміж підрозділами, цехами, конкурентами, показниками підприємства з середньогосподарськими даними по країні тощо [1, 9, 10, 11].

Якість аналізу фінансово-господарської діяльності прямо залежить від методики яка була застосована, достовірності у даних фінансової звітності і насамперед від компетенції керівника, який приймає управлінські рішення [6].

Сучасними тенденціями в діагностиці є використання інформаційних технологій, а саме: автоматизовані системи аналізу, програмні продукти для діагностики, інтегровані системи управління тощо.

Інноваційними методами діагностики є: збалансована система показників, бенчмаркінг, діагностика вартості підприємства та стратегічний аналіз.

Діагностика фінансово-господарської діяльності є інструментом управління підприємством, що дозволяє оцінити поточний стан підприємства, виявити проблемні аспекти діяльності, визначити потенціал розвитку та розробити ефективні управлінські рішення.

Впровадження сучасних методів діагностики та використання комплексного підходу дозволяє підвищити ефективність управління підприємством та забезпечити його сталий розвиток.

### **1.3. Шляхи покращення фінансово-господарської діяльності підприємства**

Сучасний розвиток нашої економіки можна охарактеризувати як період потрясінь. Зміни, пов'язані з ризиками та збитками стали нормою сьогодення. Якщо підприємства садово-паркового господарства не будуть прямувати до змін, які охоплюють весь сучасний світ, вони зазнають краху й збанкрутують.

У період кризи виживають тільки лідери змін – підприємства, які швидко адаптуються до її тенденцій, використовуючи всі можливі перспективи виходу з неї. Такому лідеру необхідно розглядати зміни як нову можливість, що означає шукати важливі переміни й знати шляхи, які дозволяють зробити їх максимально ефективними для внутрішньої та зовнішньої діяльності підприємства. Тому основним завданням повинна стати розробка нових механізмів управління фінансовим станом підприємств садово-паркового господарства. Ефективна діяльність підприємства залежить від багатьох чинників, проте одним з

найважливіших є фінансовий стан. Але сьогодні не має чіткого визначення сутності поняття «фінансовий стан підприємства», а також загальноприйнятої точки зору щодо його трактування, зосереджено увагу на його окремих елементах. У сучасних умовах господарювання підприємств важливим є врахування поряд з такими елементами, як платоспроможність, фінансова стійкість, ділова активність, що визначається, зокрема, ефективністю оборотних коштів, прибутковістю підприємства, таких, як потенціал формування та повнота використання фінансових ресурсів, збалансування грошових потоків і рівень фінансового ризику.

Сьогодні питання аналізу фінансового стану підприємств розглядається в працях таких дослідників, як О.В. Ареф'єва, Д.М. Городинська, А.В. Череп, Л.А. Кириченко, Т.А. Обущак та ін [9-11].

Вчені аналізують вплив екзогенних та ендогенних факторів на фінансовий стан підприємства, визначають причини кризового стану, однак проблемі покращання фінансового стану підприємства та пошуку шляхів виходу з кризи приділяється недостатньо уваги.

У ринковій економіці незалежні самостійні виробники товарів і послуг не зможуть успішно діяти на ринку, не забезпечивши економічну стійкість своїх підприємств. Протягом останнього п'ятиріччя на більшості підприємств України відбувалися позитивні кількісні зміни, досягнуті переважно завдяки екстенсивним чинникам розвитку. Однак, тепер ці чинники вже вичерпали свої можливості впливу і не забезпечують прибутковості підприємствам. Сучасний ринок постійно змінюється. Швидкість змін така велика, що саме пристосування до них стає істотною перевагою підприємств у конкурентній боротьбі. У цих умовах підприємства, які прагнуть зміцнити свої конкурентні позиції, повинні орієнтуватися на нові підходи, принципи і методи організації і ведення бізнес процесів, заснованих на удосконаленні саме внутрішнього механізму управління сталим функціонуванням підприємств. Саме тому першочерговою проблемою на сьогоднішньому етапі розвитку всіх українських підприємств, що виробляють

товари чи надають послуги, є пошук альтернативних шляхів покращання їх фінансового стану.

Фінансовий стан підприємства – це показник його фінансової конкурентоспроможності, тобто кредитоспроможності, платоспроможності, виконання зобов'язань перед державою та іншими підприємствами. Фінансовий стан підприємства – це комплексне поняття, яке є результатом взаємодії всіх елементів системи фінансових відносин підприємства, визначається сукупністю виробничо-господарських факторів і характеризується системою показників, що відображають наявність, розміщення і використання фінансових ресурсів. Фінансовий стан треба систематично й всебічно оцінювати з використанням різних методів аналізу. Неefективність використання фінансових ресурсів призводить до низької платоспроможності підприємства, і як наслідок, до можливих перебоїв у постачанні, виробництві та реалізації продукції, до невиконання плану прибутку, зниження рентабельності підприємства [5].

Щодо питань, які будуть опрацьовані в рамках даного аналізу, то на них не має конкретної відповіді. Все буде залежати від того, що у якій саме частині фінансово-господарської діяльності підприємства на цьому етапі маємо певні проблеми, до прикладу, суттєва дебіторська заборгованість, необхідність термінової погашення боргових зобов'язань, неповна завантаженість устаткування і так далі.

У першому випадку з наведених вище проведення аналізу фінансово-господарської діяльності має бути направлене на дослідження оборотності та періоду за який буде здійснено один оборот дебіторської заборгованості за товари, надання послуг, проведення робіт, структуру дебіторської заборгованості на прикладі клієнта, термін на який було надано товарний кредит та якість такої заборгованості.

У другому випадку необхідно проаналізувати розмір виручки та наявну кредиторську заборгованість підприємства.

Щодо третього випадку то у даній ситуації аналітику необхідно зосередити свою увагу на дослідженні питань з інтенсивності використання основних

засобів на підприємстві, в якому вони стані, яка ритмічність виробництва, чи достатньо наявних трудових, матеріальних чи інших ресурсів за для можливості організації безперебійного виробничого процесу. [4].

Таким чином, можна зробити висновок, що початковий експрес-аналіз фінансово-господарської діяльності має надати відповідь на питання, на якій саме ділянці потрібно зосереджувати свою увагу аналітику під час проведення аналізу фінансово-господарської діяльності.

Допускається також і проведення комплексного аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства, в рамках котрого можемо виділити такі основні напрямки:

- формування власного капіталу підприємства (емісія акцій, або інших фінансових інструментів, формування інших видів власного капіталу);
- залучення позикових коштів, товарних кредитів, інших фінансових ресурсів (дебіторська заборгованість, кредиторська заборгованість, оборотність активів, запасів тощо);
- купівля, транспортування, встановлення, тестування, запуск машин та обладнання (використання обладнання та інших основних фондів, їх оновлення, вибуття чи фондоддача);
- формування оборотного капіталу: закупівля необхідної сировини, матеріалів, запасних частин, створення інших запасів (розмір цих запасів та їх оптимальність, оборотність, заборгованість постачальникам) [5];
- розробка комплексної системи товарного кредитування клієнтів;
- вибір оптимальних залишків грошових коштів в банку;
- можливість формування інвестиційного портфеля підприємства (дебіторська заборгованість, поточна ліквідність, показники інвестування);

- управління процесом формування доходів, а саме вибір асортименту, місць продажу, комунікаційної політики та інших параметрів маркетингової діяльності підприємства;
- управління як виробничими витратами, так і витратами на збут, управління, обслуговування кредитів і т. д.;
- виконання інших дій, котрі спрямовані на забезпечення стабільного положення і ефективної діяльності підприємства як в короткостроковій так і в довгостроковій перспективі[7].

Фінансовий стан підприємства садово-паркового господарства залежить від результатів його виробничої, комерційної та фінансово-господарської діяльності. Насамперед на фінансовий стан підприємства позитивно впливає вирощування і реалізація високоякісної продукції (садивного матеріалу). Оскільки фінансовий стан – це одна з найважливіших характеристик діяльності будь-якого підприємства, то його треба систематично і всебічно оцінювати з використанням різних методів, прийомів та методик аналізу. Це уможливить критичну оцінку фінансових результатів діяльності підприємства як у статистиці за певний період, так і в динаміці – за низку періодів, дасть змогу визначити «больові точки» у фінансовій діяльності та способи ефективності використання фінансових ресурсів, їх раціонального розміщення. До основних чинників, які можуть спричинити фінансову кризу на підприємствах, належать: зовнішні, або екзогенні (які не залежать від діяльності підприємства), та внутрішні, або ендогенні (що залежать від діяльності підприємства). Головними екзогенними чинниками фінансової кризи на підприємстві можуть бути: спад кон'юнктури в економіці загалом; значний рівень інфляції; нестабільність господарського та податкового законодавства; нестабільність фінансового та валютного ринків; посилення конкуренції в галузі та криза окремої галузі; посилення монополізму на ринку; дискримінація підприємства органами влади та управління; політична нестабільність у країні. Головні ендогенні чинники фінансової кризи: брак чітко визначеної стратегії розвитку підприємства; дефіцити в організаційній структурі; низький рівень менеджменту; низький рівень маркетингу та втрата

ринків збуту продукції; незадовільне використання виробничих ресурсів; непродуктивне утримання зайвих робочих місць.

Система заходів для підтримки економічної стійкості підприємства повинна передбачати: постійний моніторинг зовнішнього і внутрішнього станів підприємства; розробку заходів із зниження зовнішньої вразливості підприємства; розробку підготовчих планів при виникненні проблемних ситуацій, здійсненні попередніх заходів для їхнього забезпечення; впровадження планів практичних заходів при виникненні кризової ситуації, прийняття ризикових і нестандартних рішень у випадку відхилення розвитку ситуації; координацію дій всіх учасників і контроль за виконанням заходів та їхніми результатами.

Саме за таких умов можна забезпечити систему моніторингу кожної із складових економічної стійкості підприємств, яка змогла б надати можливість оптимізувати її відповідно до перспектив розвитку.

Так, якщо моніторингом виявлено недостатній рівень фінансової стійкості підприємства, то можна реалізувати такі дії: оптимізація руху фінансових ресурсів підприємства і врегулювання фінансових відносин, які виникають під час розрахункових відносин між господарюючими суб'єктами з метою ефективного їхнього розподілу; розробка стійкої фінансової стратегії підприємства; розробка проектів перспективних і поточних фінансових планів, прогнозних балансів та бюджетних коштів; розрахунок прогнозних значень реалізації продукції (планів продажів) і планів капіталовкладень, собівартості продукції тощо; визначення джерел фінансування господарської діяльності, а також бюджетне фінансування, довго- та короткострокове кредитування тощо; координація фінансових підрозділів підприємства.

Саме за рахунок стійкої фінансової складової підприємство спроможне вкладати кошти у розробку нових товарів (послуг), освоювати нові ринки збуту шляхом демпінгу, забезпечувати або сприяти забезпеченню маркетингової стійкості підприємства, розвивати нові напрями діяльності, підтримувати інвестиційну стійкість, і, маючи висококваліфікований персонал, забезпечувати

кадрову стійкість підприємства, ефективний процес управління. Отже, фінансова складова вважається провідною та вирішальною, оскільки в ринкових умовах господарювання фінанси є рушійною силою будь-якої економічної системи [4]. Що стосується кадрової стійкості підприємства, то важливість цієї функціональної складової полягає у тому, що від кваліфікації, корпоративної культури і компетенції працівників залежатиме, чи буде конкретний клієнт і надалі замовляти продукцію підприємства, чи вибере конкурента. Це залежить від: кваліфікованого обслуговування під час продажу та після продажного обслуговування; професіоналізму, ввічливості, чесності, порядності, надійності, оперативності, ініціативності та комунікабельності працівників; якісної технічної підтримки продукції; добрих стосунків на всіх рівнях; кваліфікованих менеджерів та інженерно-технічних працівників; корпоративної культури, яка склалася на підприємстві.

Для того, щоб працівники підприємства відповідали всім вищезазначеним характеристикам, потрібен системний аналіз кадрової політики та постійне її вдосконалення. Так, на багатьох підприємствах нині створюються відділи “Управління персоналом”, які займаються підвищенням кваліфікації персоналу. Інакше кажучи, кадрова стійкість підприємства забезпечується під час ефективної кадрової політики та соціальної програми стратегії кадрового розвитку персоналу.

Важливим об’єктом регулювання, відповідно до моніторингу, є виробнича стійкість підприємства. З огляду на складність виробничих відносин на підприємстві та різноманітність виконуваних ним функцій його стійкість визначається багатьма внутрішніми та зовнішніми чинниками, кожний з яких впливає на постачання та відновлення якісного, конкурентоспроможного продукту. Управління виробничим процесом через виробничий менеджмент найуспішніше здійснюється завдяки гнучким планам, правильному використанню елементів виробничої системи та дієвого контролю над усіма видами діяльності підприємств. Основними кінцевими цілями у забезпеченні стійкого виробничого процесу є: оптимальний обсяг продажів, якість

виготовленої продукції, задоволення споживача, одержання прибутку, зміцнення іміджу підприємства, постійний контакт із клієнтами, післяпродажне обслуговування. Саме постійний контроль за підвищенням ефективності виробництва і ресурсним забезпеченням може гарантувати виконання основних цілей виробничого процесу підприємств та його стійкості [1].

Досягнення економічної стійкості підприємства можливе лише за умови використання елементів сучасного менеджменту, своєчасної реакції на зміни зовнішнього середовища та стратегічного бачення майбутнього стану підприємства.

## **Висновки до розділу 1**

Здійснені дослідження шляхів покращання фінансового стану підприємства дозволили зробити певні висновки щодо основних напрямів покращання фінансового стану підприємства та формування його фінансової стратегії. Фінансовий стан підприємства – це реальна (на фіксований момент часу) і потенційна фінансова спроможність підприємства забезпечити певний рівень фінансування поточної діяльності, саморозвитку та погашення зобов'язань перед підприємствами й державою. Кількісно він вимірюється системою показників, на підставі яких здійснюється його оцінка. Важливе значення у реалізації завдань оцінки фінансового стану підприємства має його інформаційне забезпечення. Однією з найважливіших характеристик фінансового стану підприємства є фінансова стійкість. Вона формується під час всієї господарської діяльності. Фінансова стійкість – це такий стан фінансових ресурсів, при якому підприємство, вільно маневруючи грошовими коштами, здатне шляхом ефективного їх використання забезпечити безперервний процес виробничої діяльності, а також його розширення і оновлення. Найвищу фінансову стійкість мають підприємства, які використовують тільки власний капітал (їх коефіцієнт автономії дорівнює одиниці). Однак, це обмежує темпи їх розвитку (оскільки не може забезпечити формування необхідного додаткового

обсягу активів в періоди сприятливої кон'юнктури ринку), і вони не використовують фінансової можливості приросту прибутку на вкладений капітал.

Заходи, спрямовані на покращання фінансового стану підприємства, містять в собі: вивчення попиту на продукцію, що випускається, з метою розширення ринку; аналіз складових собівартості продукції і визначення шляхів її зниження; збуту переорієнтації на випуск іншої продукції; виявлення наднормативних запасів матеріальних цінностей для залучення їх в господарський оборот або реалізації; вивчення руху дебіторської заборгованості з метою її зменшення; вивчення можливості одержання довгострокових кредитів; аналіз складових короткострокової дебіторської заборгованості і можливості її зменшення; аналіз складових першочергових платежів із прибутку з метою недопущення нераціональних виплат; контроль за фінансовим станом підприємства і дотриманням виробленої фінансової стратегії. Успіх фінансової стратегії підприємства гарантується, коли фінансові стратегічні цілі відповідають реальним економічним та фінансовим можливостям підприємства, коли управління фінансами централізовано, а методи його є гнучкими та адекватними змінам фінансово-економічної ситуації. Удосконалення фінансової роботи на підприємстві доцільно здійснювати за такими напрямками: системний і постійний фінансовий аналіз їх діяльності; організацію обігових активів відповідно до існуючих вимог з метою оптимізації фінансового стану; впровадження управлінського обліку і на цій підставі оптимізацію витрат підприємства; оптимізацію розподілу виручки і вибір найефективнішої дивідендної політики; більш широке впровадження комерційного кредиту з метою оптимізації джерел грошових коштів; застосування лізингових операцій з метою розвитку виробництва; впровадження сучасної системи управління грошовими потоками; розробка і реалізація стратегічної фінансової політики підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### НАПРЯМИ ТА МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕНЬ

Розвиток науки і техніки є визначальним чинником прогресу суспільства, підвищення добробуту його членів, їхнього духовного та інтелектуального зростання. Цим зумовлена необхідність пріоритетної державної підтримки розвитку науки як джерела економічного зростання і невід'ємної складової національної культури та освіти.

Система наукових знань складається з таких основних елементів, як теорія, закони, гіпотези, поняття й наукові методи.

Теорія – вчення, система ідей, поглядів, положень, тверджень, спрямованих на тлумачення того чи іншого явища, а закон – це внутрішній зв'язок явищ, що зумовлює їхній закономірний розвиток.

Гіпотеза являє собою наукове припущення, висунуте для пояснення будь-яких процесів (явищ) або причин, які зумовлюють даний наслідок. Гіпотеза є складовою наукової теорії.

Поняття – це думка, відбита в узагальненій формі. Поняття виробляються (уточнюються) не лише на початку наукової діяльності, а переважно як необхідні наукові наявні знання в постановці проблеми й формуванні гіпотез.

Наукові методи, що входять до складу знань, – це весь арсенал накопичених методів дослідження, а також етап наукової діяльності (методи, методика), які використовуються у процесі наукової діяльності в даному конкретному циклі. Зокрема, проблеми й гіпотези також є науковими знаннями, але вони більш суттєві, ніж етапи наукової діяльності.

Ще на зорі свого розвитку людство поліпшувало умови життя за рахунок пізнання і певного перетворення навколишнього світу. Століттями, тисячоліттями досвід нагромаджувався, відповідним чином узагальнювався і передавався наступним поколінням. Механізм наслідування накопичених відомостей поступово вдосконалювався за рахунок встановлення певних обрядів, традицій, а потім – і писемності. Зазначені зміни сприяли утворенню

нового соціального статусу знання: знання стає необхідним елементом, визначником соціальних дій, поведінки людей. У суспільстві з'являється потреба в духовних посередниках, які переносили б знання від одного соціального прошарку до іншого «по горизонталі» (від учителя до учня), на відміну від шляхів трансляції знань «по вертикалі» (від батька до сина, який успадковує ремесло). Розшарування традиційного суспільства посилюється діяльністю перших філософів. Разом з тим, їх діяльність робить соціально значущою раціональну практику – навички логічних міркувань, визначення понять, прийоми доведення й спростування, побудови аргументації, умовиводів, інтелектуальні змагання тощо. Новий статус знання знаходить своє вираження й у ставленні давньо-грецьких філософів до знання, його утворення та використання.

Методологічною основою проведеного дослідження шляхів оптимізації фінансово-господарської діяльності підприємств садово-паркового господарства став науковий підхід, який базується на поєднанні класичних та сучасних методів наукового пізнання. У процесі дослідження широко застосовувався системний підхід, який дозволив представити підприємства садово-паркового господарства як складні соціально-економічні системи, що функціонують у динамічному ринковому середовищі та перебувають під впливом численних зовнішніх і внутрішніх факторів.

Для досягнення поставленої мети дослідження були використані загальнонаукові методи абстрагування та конкретизації, що дозволили виділити найбільш суттєві характеристики досліджуваних процесів та явищ. Метод наукової абстракції дав можливість відокремити випадкові та другорядні фактори від основних і закономірних діяльності, що сприяло формуванню чіткого розуміння сутності проблеми оптимізації підприємств галузі.

При проведенні аналізу сучасного стану підприємств садово-паркового господарства активно використовувалися економіко-статистичні методи, зокрема методи групування, порівняння та узагальнення. Статистичний аналіз даних понад 6000 підприємств, відібраних за КВЕД на платформі YouControl,

дозволив визначити основні тенденції розвитку галузі та розробити ключові проблеми, що потребують рішення. Застосування методів економетричного аналізу забезпечило можливість кількісної оцінки впливу різних факторів на ефективність діяльності підприємств.

Важливе місце в методології дослідження посіли методи стратегічного аналізу, реалізованого через застосування інструментарію SWOT та PESTEL-аналізу. Це дозволило систематизувати фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, що впливають на діяльність підприємств садово-паркового господарства, та застосувати стратегічні напрямки їх розвитку. Використання методу експертних оцінок при проведенні стратегічного аналізу забезпечило врахування думок провідних фахівців галузі та підвищило надійність отриманих результатів.

Для дослідження фінансово-економічних аспектів діяльності підприємств застосовуються методи фінансового аналізу, включаючи горизонтальний та вертикальний аналіз фінансової звітності, аналіз фінансових коефіцієнтів та показників ефективності. Використання методу порівняльного аналізу дозволило встановити результати діяльності різних підприємств галузі та визначити найбільш ефективні практики господарювання.

У розробці рекомендацій щодо оптимізації діяльності підприємств широко застосовувалися методи системного та структурно-функціонального аналізу. Це дозволило врахувати взаємозв'язки між найкращими аспектами діяльності підприємств та забезпечити комплексний підхід до вирішення виявлених проблем. Використання методів економіко-математичного моделювання сприяло обґрунтуванню оптимальних варіантів розподілу ресурсів та вибору найбільш ефективних напрямків оптимізації.

Для оцінки впливу воєнних дій на діяльність підприємств садово-паркового господарства використані методи ситуаційного аналізу та сценарного прогнозування. Це дозволило оцінити масштаби впливу кризових явищ на галузь та розробити рекомендації щодо адаптації підприємств до роботи в умовах підвищеної невизначеності.

Інформаційною базою дослідження стали офіційні статистичні дані, фінансова звітність підприємств, нормативно-правові акти, наукові публікації вітчизняних та зарубіжних авторів, матеріали галузевих конференцій та семінарів, а також результати власних спостережень та експертних опитувань. Комплексне використання різноманітних джерел інформації забезпечило всебічність та об'єктивність проведеного дослідження.

Застосування описаної методології дослідження дозволило забезпечити наукову обґрунтованість отриманих результатів та сформувані практичні рекомендації щодо оптимізації фінансово-господарської діяльності підприємств садово-паркового господарства в сучасних умовах господарювання.

## **Висновки до розділу 2**

При проведенні даного дослідження застосовано комплексний методологічний підхід, що поєднує теоретичні та емпіричні підходи наукового пізнання. Дослідження базуються на системному аналізі економічних показників та фінансових результатів діяльності підприємств садово-паркового господарства, що дозволяє виявити основні тенденції та закономірності їх розвитку. При цьому використовуються методи статистичного аналізу для обробки кількох даних та оцінки динаміки ключових показників ефективності господарювання.

Синтез отриманих результатів розроблений на основі системного підходу, який забезпечує формування цілісного бачення проблеми та розробку науково обґрунтованих рекомендацій щодо оптимізації фінансово-господарської діяльності досліджуваних підприємств. Особливу увагу приділяємо практичній меті дослідження, що забезпечує розробку конкретних механізмів та інструментів підвищення ефективності господарювання з урахуванням специфіки галузі та сучасних надскладних економічних та політичних умов.

### РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ САДОВО-ПАРКОВОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ ТА СВІТУ

Садово-паркове господарство є важливою складовою системою озеленення населених пунктів України та змінює ключову роль у формуванні комфортного міського середовища.

Садово-паркове господарство в Україні завжди славалося своїм традиційним стилем та особливим колоритом. З давніх часів на теренах нашої країни було багато художніх садів та парків, котрі, на жаль, за період радянської влади були занедбані або просто знищені. На сьогоднішній день в Україні налічується не менш ніж 800 залишків історичних парків та садів, посеред яких яскраво виділяються «Софіївка» в Умані, «Олександрія», що в Білій Церкві та «Тростянецький дендропарк» на Сумщині. Вони відіграють важливу культурну роль та є надбанням нашої природної спадщини, проте переважно потребують значних капіталовкладень для проведення реставраційних робіт та догляду через вплив кліматичних факторів та часу.

До суб'єктів, що працюють у сфері садово-паркового господарства належать: комунальні підприємства з утриманням зелених насаджень, приватні ландшафтні компанії, розсадники та садові центри, компанії з догляду за територіями та проєктні організації у сфері ландшафтного дизайну.

Основними напрямками діяльності є: озеленення міст та населених пунктів, ландшафтний дизайн приватних територій, вирощування посадкового матеріалу, догляд за зеленими насадженнями, проєктування парків та скверів тощо. Варто зацентувати увагу на особливості галузі садово-паркового господарства, а це: сезонність робіт, висока залежність від погодних умов, потреба у кваліфікованих кадрах, значні початкові інвестиції (особливо для розсадників), довгий період окупності деяких проєктів. Проблеми галузі: недостатнє фінансування комунального сектору, застаріла матеріально-технічна база, брак кваліфікованих спеціалістів, недосконала нормативно-правова база, тіньовий сектор та ін.

Сучасний стан галузі садово-паркового господарства України характеризується: недостатнім фінансуванням, застарілою матеріально-технічною базою, потребою в модернізації системи управління, забезпеченістю впровадження інноваційних технологій, недосконалістю системи фінансування, браком кваліфікованих кадрів, застарілими підходами до організації робіт, відсутністю єдиної системи моніторингу стану насаджень.

Основними нормативно-правовим регулювання галузі є: Закон України «Про благоустрій населених пунктів»; ДБН В.2.2-12:2019 «Планування і забудова території», Наказ Міністерства будівництва, архітектури та житлово-комунального господарства України «Правила утримання зелених насаджень у населених пунктах України».

Варто відмітити приємну тенденцію останніх років, що у багатьох містах України спостерігається активна робота над реконструкцією міських парків, особливо обнадійливим є те, що до фінансування все частіше долучаються приватні інвестори. До того ж все більше парків та скверів орієнтовані на екологічну стійкість та збереження місцевих видів флори та фауни. Впроваджуються нові програми озеленення основна мета яких захист ґрунтів та запобігання ерозії. Поступово починають застосовуватися сучасні технології для управління парками, а саме оснащують їх автоматичними системами поливу, освітленням, встановлюють датчики моніторингу стану повітря та вологості ґрунту.

Проте, на жаль, цифровізація галузі залишається на початковому етапі розвитку. Попри те що садово-парковому господарстві суттєво покращують екологічну ситуацію, відіграють важливу роль у формуванні естетичного вигляду міст та забезпечують населення зонами відпочинку. Дана галузь має окремі проблематики на загальнодержавному рівні. Зокрема, важливою проблемою є економічна, так як комунальні підприємства, що займаються доглядом за зеленими насадженнями часто мають низьку рентабельність, а враховуючи сучасний стан економіки нашої країни, яка знаходиться у стані війни все більше стикаємося з проблемами фінансування програм з озеленення з

державного бюджету. Також суттєвим викликом є екологічна ситуація, а саме зміна клімату, безконтрольна урбанізація, збільшення забруднюючих викидів у атмосферу і насамперед військові дії агресора на теренах нашої країни, які завдають суттєвої шкоди нашій екосистемі в цілому і садово-парковому господарству зокрема. Також загострилася проблема наявності кваліфікованих кадрів, адже низька заробітна плата та війна спричинили суттєвий відтік кадрів за кордон, і як наслідок маємо майже без конкурентне середовище серед фахівців у даній галузі, що стримує її подальший розвиток.

Попри це, ми маємо основні перспективні напрями розвитку садово-паркового господарства у нашій країні, котрі включають декілька ключових аспектів, які мають суттєво вплинути на цю галузь. А саме:

- шлях до екологічної стійкості насаджень котрі відіграють ключову роль для покращення мікроклімату, боротьби з шумом та покращення якості повітря;
- відновленню біорізноманіття, а саме збереження наявних та відновлення занепалих екосистем шляхом створення нових парків та зелених зон;
- впровадження інноваційних методів ландшафтного дизайну, таких як вертикальне озеленення та фітодизайн, для створення функціонального та естетично привабливого простору;
- гармонізація з архітектурою через інтеграцію зелених насаджень у міську архітектуру для покращення вигляду міст;
- підприємницькі ініціативи через зростання попиту на послуги ландшафтного дизайну та озеленення, створить можливість залучення коштів бізнесу для подальшого розвитку;
- співпраця з міжнародними організаціями шляхом залучення грантів для роботи за міжнародними проєктами для впровадження новітніх технологій та методів ведення садово-паркового господарства;

- залученість громади - впровадження спільних з жителями громади проєктів з озеленення, ландшафтного дизайну тощо, та подальшого їх утримання через волонтерські програми та освітні ініціативи.

Отже на сьогодні стан садово-паркового господарства в Україні можна охарактеризувати як такий, що має поступовий розвиток, хоча і залишається значною мірою залежним від наявності фінансування, регіональних особливостей та рівня екологічної свідомості місцевих мешканців. В Україні ми маємо велике різноманіття парків та ботанічних садів, свекрів та зелених зон, що віддзеркалюють як наше природне так і культурне багатство. Проте дана галузь історично стикалася з численними викликами як недостатнє фінансування, проблемами пов'язаними з охороною старих насаджень та не використанням сучасних підходів до управління зеленими зонами. Тому варто якнайшвидше впроваджувати інноваційні підходи та сучасні технології, які дозволять покращити рентабельність у галузі, що вкрай важливо у сучасних реаліях.

На відміну від нашої країни садово-паркове господарство у світі активно розвивається як важлива складова міського планування, ландшафтного дизайну та екологічної стійкості. Сучасні погляди у цій сфері все більше спрямовані на інтеграцію зелених насаджень у міське середовище, збільшенням доступних рекреаційних просторів, розвитку біорізноманіття та створення комфортних умов для мешканців.

Багато країн розпочали розвиток «зеленої інфраструктури» як один з елементів боротьби зі зміною клімату. Відомо що парки та зелені зони виконують роль таких собі кліматичних буферів які покликані знижувати температуру повітря у міських районах, підвищувати вологість та в цілому покращувати якість повітря. До прикладу, у таких містах, як Чикаго та Нью-Йорк активно працюють ініціативи з висадження дерев, створення дахових садів та інших зелених просторів у густонаселених районах.

У багатьох країнах, здебільшого у країнах Європи та Північної Америки, працюють над створенням спеціальних біорезерватів та екологічних зон задля захисту місцевих видів флори та фауни. Також ці національні парки та природні

заповідники мають важливу екологічну мету, а саме вони покликані підтримувати природні екосистеми та забезпечувати безпечний простір для місцевих тварин. Такі заходи є надважливими у країнах, як-то США, Канада, Японія та Австралія, де створено низка національних природоохоронних об'єктів. Однією з особливостей сьогоденного розвитку садово-паркового господарства у світі є активна інтеграція соціальних зон шляхом створення доступних просторів для відпочинку, прогулянок та проведення зустрічей. Яскравими прикладами є Vondelpark у Амстердамі чи то Hyde Park у Лондоні, які вирізняються з поміж інших зручностями для всіх вікових груп, мають спортивні майданчики, вело- та бігові доріжки, місця для сімейного відпочинку тощо.

Великою перевагою багатьох країн світу на шляху розвитку садово-паркового господарства є те що місцева влада активно підтримує програми екологічної освіти, працюють над залученням громадськості для доглядом за парками та зеленими зонами. У Європі та США часто організують заходи з висадки нових дерев, розробки місцевих проектів озеленення та прибирання зелених зон. Це значно підвищує свідомість громадян щодо збереження зелених зон та яку важливу роль вони відіграють для екології міста. Попри те що у кожному регіоні світу є певні особливості притаманні для того чи іншого регіону до прикладу для країн Європи характерний підхід покликаний до збереження історичних парків та створенням нових із соціальною доступністю, також парки на дахах та озеленення фасадів є такою собі візитівкою цих країн. У країнах Північної Америки роблять акцент на національних заповідниках та природніх парках, котрі поєднуються з високотехнологічними міськими зеленими зонами. А от країни Азії вирізняються з поміж інших інноваційними технологіями у садово-парковому дизайні. Флагманом у цьому русі є Сінгапур який відомий розвитком концепції «міста у саду».

Варто виділити ключові світові тренди у садово-парковому господарстві України:

Екологічність та сталий розвиток: використання місцевих рослин (зменшення потреби в поливі), створення середовища для місцевої фауни, компостування та переробка органічних відходів, системи збору дощової води, зелені дахи та вертикальне озеленення.

Технологічні інновації: смарт-системи поливу, автоматизація догляду за територіями, використання дронів для моніторингу, IoT-датчики для контролю стану рослин, програмне забезпечення для 3D-візуалізації проектів.

Урбанізація та міське озеленення: Pocket parks (кишенькові парки), громадські сади та міста, біофільний дизайн будівель, зелені коридори між районами, міські ліси тощо.

Соціальні аспекти: створення інклюзивних просторів, терапевтичні сади при лікарнях, освітні садові простори, громадські міста, простори для активного відпочинку.

Дизайнерські тренди: натуральність та природність форм, багатофункціональність просторів, використання місцевих матеріалів, створення «диких» садів, інтеграція мистецтва в ландшафт.

Коротко проаналізуємо регіональні особливості садово-паркового господарства:

*Європа:*

- Фокус на історичному збереженні;
- Високі екологічні стандарти;
- Розвиток громадських просторів;
- Інтеграція велоінфраструктури.

*Північна Америка:*

- Акцент на водозбереженні;
- Xeriscare (посухостійкий дизайн);
- Великі приватні території;
- Розвиток національних парків.

*Азія:*

- Щільна міська забудова;

- Вертикальне озеленення;
- Інноваційні технологічні рішення;
- Традиційні елементи в дизайні.

*Близький Схід:*

- Адаптація до посушливого клімату;
- Використання сучасних технологій поливу;
- Створення штучних оазисів;
- Розкішний дизайн.

Основними економічними викликами у сфері садово-паркового господарства є: зростання попиту на екологічні рішення, збільшення інвестицій в міське озеленення, розвиток ринку розумних технологій та підвищення вартості обслуговування.

Сучасними вирішеннями даних питань є впровадження: сервісів підписки на догляд, консультаційні послуги онлайн, оренда рослин, спеціалізовані навчальні програми.

Основними викликами галузі є екологічні – зміна клімату, обмеженість водних ресурсів, хвороби рослин, інвазивні види; економічні – висока вартість обслуговування, можливість постійних інвестицій, сезонність робіт, конкуренція за земельні ресурси. До соціальних викликів можна віднести: брак кваліфікованих кадрів, зміна споживчих уподобань, урбанізація, демографічні зміни.

Садово-паркове господарство у світі дуже стрімко розвивається спираючись на економічну розвиненість країн, що дозволяє впроваджувати технологічні інновації, створювати багатофункціональних зелених просторів адаптованих до змін клімату, підтримувати місцеві екосистеми. Це все допомагає сучасним міста ставати більш екологічно збалансованими та комфортнішим для проживання.

### **Висновки до розділу 3**

Повномасштабне вторгнення росії до України з 24 лютого 2022 року вже

завдало та продовжує завдавати величезної шкоди нашій країні. Розпочавши криваву війну проти українців, росіяни вбивають наших людей, знущаються над тваринами, нищать критичну інфраструктуру, руйнують житлові будинки. А ще завдають величезної шкоди екологічній системі України у тому числі й садово-парковому господарству.

Садово-паркове господарство відіграє багатоаспектну роль в економіці України, зокрема: створення робочих місць у сфері озеленення та благоустрою, генерація доходів від надання послуг ландшафтного дизайну, розвиток супутніх галузей (розсадництво, виробництво обладнання), підтримка туристичної привабливості міст, підвищення вартості нерухомості в озелених районах, економія на протиерозійних заходах, зменшення витрат на охорону здоров'я через покращення якості повітря, створення комфортного міського середовища, забезпечення рекреаційних можливостей, покращення психологічного здоров'я населення, підвищення соціальної взаємодії в громадських просторах, збереження біорізноманіття, покращення якості повітря, регулювання мікроклімату, зниження рівня шуму тощо

Садово-паркове господарство є складовою національної економіки кожної країни, що створює як прямі, так і непрямі економічні ефекти. Хоча його безпосередній внесок у ВВП може видаватися дуже невеликим, комплексний вплив галузі на економіку, соціальну сферу та екологію є значним та довгостроковим.

Сучасний стан садово-паркового господарства України потребує системної модернізації та впровадження інноваційних підходів до управління галуззю, зокрема розробки довгострокової стратегії його розвитку, впровадження сучасних технологій, удосконалення системи підготовки кадрів, оптимізації фінансування, розвитку державно-приватного партнерства для максимізації його позитивного впливу на економіку країни.

## РОЗДІЛ 4

# ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ САДОВО-ПАРКОВОГО ГОСПОДАРСТВА

### 4.1. Аналіз шляхів оптимізації фінансово-господарської діяльності підприємств садово-паркового господарства

Ефективна фінансово-господарська діяльність підприємств садово-паркового господарства є ключовим фактором їх сталого розвитку та конкурентоспроможності. В сучасних умовах особливої актуальності набуває пошук шляхів оптимізації діяльності таких підприємств з урахуванням специфіки галузі та ринкових викликів.

Основні напрямками оптимізації *фінансової діяльності підприємств* галузі садово-паркового господарства є: *управління доходами* (диверсифікація джерел доходів, впровадження гнучкої цінової політики, розробка сезонних пропозицій, участь у державних та муніципальних тендерах, розвиток додаткових (супутніх) послуг та ін.); *Оптимізація витрат* (впровадження енергоефективних технологій, оптимізація використання матеріальних ресурсів, раціоналізація витрат на утримання техніки, впровадження системи контролю витрат, оптимізація логістичних процесів та ін.); *управління фінансовими ресурсами* (покращення структури капіталу, ефективне управління оборотними коштами, оптимізація дебіторської та кредиторської заборгованості, впровадження системи фінансового планування, розробка інвестиційної стратегії та ін.).

До основних напрямів оптимізації *господарської діяльності* можна віднести: *технологічну модернізація* (впровадження сучасних технологій догляду за зеленими насадженнями, автоматизація системи поливу, використання енергоефективного обладнання, впровадження системи моніторингу стану рослин, застосування інноваційних матеріалів та ін.); *управління персоналом* (оптимізація організаційної структури, впровадження системи мотивації, підвищення кваліфікації працівників, раціоналізація

робочого часу, впровадження KPI-системи та ін.); *маркетингова діяльність* (розробка маркетингової стратегії, впровадження digital-маркетингу, розвиток клієнтської бази, створення програми лояльності, покращення якості обслуговування).

До основних напрямів оптимізації *інноваційних підходів* можна віднести: *цифровізацію процесів* (впровадження CRM-системи, автоматизація бізнес-процесів, використання спеціалізованого програмного забезпечення, створення електронної системи обліку, впровадження системи електронного документообігу); *екологічні інновації* (використання екологічних матеріалів, впровадження системи збору та очищення води, використання альтернативних джерел енергії, застосування біотехнологій, впровадження принципів циркулярної економіки та ін).

Для забезпечення *якісної системи моніторингу та контролю* необхідне впровадження системи внутрішнього аудиту на підприємствах садово-паркового господарства, регулярний аналіз фінансових показників, моніторинг якості послуг, визначення оцінки задоволеності клієнтів, контроль виконання планів тощо.

Оптимізація фінансово-господарської діяльності підприємств садово-паркового господарства вимагає комплексного підходу, що включає впровадження сучасних технологій та інновацій, раціоналізацію використання ресурсів, підвищення ефективності управління та розвиток персоналу, вдосконалення маркетингової діяльності та ін. Успішна реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити рентабельність діяльності підприємств садово-паркового господарства, покращити якість послуг, зміцнити конкурентні позиції, забезпечити сталий розвиток та підвищити інвестиційну привабливість навіть у цей надскладний період.

## 4.2. SWOT та PESTEL-аналіз сучасного стану господарювання підприємств садово-паркового господарства

Україні, інтегруючись у світове співтовариство, важливо враховувати сучасні глобалізаційні тенденції та максимально адаптуватися до прогресивних світових практик розвитку садово-паркового господарства. Садово-паркове господарство є важливою складовою зеленого господарства міст та населених пунктів, що змінює ключову роль у формуванні комфортного середовища міста та забезпечує екологічну стійкість території.

Пошук інструментарію стратегічного аналізу формування, розподілу та використання послуг дає змогу стверджувати, що для розробки стратегічних цілей на довготривалу перспективу можна практикувати широкий аналітичний інструментарій: моделі ділової переваги, піраміду результативності МакНейра, бенчмаркінг, SWOT-аналіз, дискримінантний аналіз, кластерний аналіз, PESTEL-аналіз тощо (табл.4.1). Отже, детально розглянемо SWOT та PESTEL-аналізи.

SWOT-аналіз є дієвим методом оцінки розвитку садово-паркового господарства. Водночас, використовуючи його в управлінській практиці, управлінці часто помічають недоліки цього інструмента стратегічного аналізу.

Таблиця 4.1

### Інструментарій стратегічного аналізу підприємств садово-паркового господарства в надскладних умовах сьогодення

Інструментарій	Характеристика
Збалансована система показників (Balanced scorecard)	Передбачає управління підприємствами садово-паркового господарства на основі розрахунку та оцінки його ефективності, використовуючи набір оптимально підібраних показників
Модель ділової переваги (BEM)	Застосовується для визначення результативності, управління бізнес-процесами, планування діяльності, контролю виконання поставлених завдань
Піраміда результативності МакНейра	Використовується для розробки й впровадження корпоративної стратегії, формування стратегічних аспектів управління наявними ресурсами
Бенчмаркінг	Передбачає порівняльний аналіз основних чинників діяльності суб'єктів у сфері садово-паркового господарства, в результаті якого формуються дії, спрямовані на підвищення ефективності й результативності робіт у сфері СПГ та розпорядження

## Продовження таблиці 4.1

SWOT-аналіз	Полягає у виявленні сильних і слабких сторін діяльності суб'єктів господарювання у взаємозв'язку із зовнішніми можливостями й загрозами
Дискримінантний аналіз	Застосовується для виявлення зацікавлених осіб, групи лідерів, визначення критеріїв або межі, що відділяє їх від інших
Кластерний аналіз	Спрямований на об'єднання подібних організацій та установ
Модель GE/McKinsey	Передбачає побудову матриці, яка сформована на основі показників діяльності суб'єктів господарювання з метою стратегічного аналізу
PESTEL-аналіз	Призначений для виявлення політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та юридичних аспектів зовнішнього середовища, які впливають на розвиток відносин у сфері садово-паркового господарства
Економіко-математичне моделювання	Передбачає побудову імітаційних моделей з метою розрахунку майбутніх змін у садово-парковому господарстві при використанні певних цільових функцій та критеріїв обмежень

По-перше, при застосуванні SWOT-аналізу існує ризик як недооцінки, так і переоцінки деяких чинників, що передусім призводить до труднощів у реалізації стратегії вирішення поставленого завдання. Прорахунки при аналізі або недооцінка будь-якої складової підприємництва можуть надалі вплинути на виконання всього стратегічного плану. По-друге, недоліками SWOT-аналізу також є суб'єктивність вибору та ранжування чинників, недостатня підтримка конкретних управлінських рішень та погана адаптація до середовища, яке постійно змінюється під впливом природно-кліматичних та кон'юнктурних факторів.

Практичне застосування SWOT-аналізу при дослідженні розвитку садово-паркового господарства дало змогу виділити недоліки цього методу, а саме: проблеми з первинною інформацією, яка характеризує об'єкт і зовнішнє середовище (повнота, актуальність, достовірність); питання критеріїв оцінки; надмірне захоплення кількісним аналізом на шкоду якісному; зосередження уваги на загальних оцінках і неналежна увага для розгляду окремих показників, що необхідно для детального аналізу.

Загальною помилкою, якої припускаються аналітики при використанні SWOT-аналізу, є складання надто великого переліку сильних і слабких сторін, загроз, можливостей та відповідним чином варіантів стратегічних дій. Матриця SWOT, як правило, є ефективнішою, коли у кожному квадранті перелічено

приблизно сім позицій. Тому доцільно звернути увагу на найважливіші з погляду ринкових умов характеристики зовнішнього та внутрішнього середовищ.

З метою визначення найвагоміших чинників, які впливають на розвиток садово-паркового господарства, використано метод експертної оцінки – спосіб прогнозування та оцінки майбутніх результатів дій за допомогою висновків фахівців. При застосуванні методу експертних оцінок проводилося аналізування фінансової звітності та інших документів (виступів підприємців, публікації).

SWOT-аналіз підприємств садово-паркового господарства наглядно демонструє табл. 4.2.

Таблиця 4.2

### SWOT-аналіз діяльності підприємств садово-паркового господарства

	<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
<b>Внутрішні фактори</b>	<p>Наявність професійного досвіду та традицій у галузі</p> <p>Можливість надання широкого спектру послуг</p> <p>Зростаючий попит на послуги озеленення</p> <p>Екологічна спрямованість діяльності</p> <p>Можливість з'єднання естетичної та практичної функцій</p>	<p>Сезонність робіт</p> <p>Висока залежність від погодних умов</p> <p>Значні витрати на утримання техніки та обладнання</p> <p>Потреба у кваліфікованому персоналі</p> <p>Тривалий період окупності інвестицій</p>
	<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
<b>Зовнішні фактори</b>	<p>Розширення спектру послуг</p> <p>Впровадження інноваційних технологій</p> <p>Участь у державних та муніципальних програмах</p> <p>Розвиток приватного сектора замовлень</p> <p>Можливість залучення грантового фінансування</p>	<p>Економічна нестабільність</p> <p>Зміни кліматичних умов</p> <p>Конкуренція з боку неформального сектора</p> <p>Зростання цін на матеріали та обладнання</p> <p>Скорочення бюджетного фінансування</p>

Враховуючи вітчизняну специфіку розвитку садово-паркового господарства доцільним для розробки стратегії розвитку галузі є використання PESTEL-аналізу – маркетингового інструменту, для виявлення політичних (P – «political»), економічних (E – «economic»), соціальних (S – «social»), технологічних (T – «technological»), екологічних (E – «environmental») та юридичних (L – «legal») аспектів зовнішнього середовища, які сприяють розвитку садово-паркового господарства.

PESTLE – це інструмент для аналізу зовнішнього бізнес-середовища. Він включає політичні (Political), економічні (Economic), соціальні (Social), технологічні (Technological), юридичні (Legal) аспекти та фактори навколишнього середовища (Environmental).

**Політичні чинники.** Політична стабільність держави – важливий чинник, що дає змогу знизити економічну невизначеність діяльності підприємств садово-паркового господарства, створити (ускладнити) передумови для довготривалого планування. Передусім необхідно проаналізувати, щоб мати чітке уявлення про наміри органів влади щодо розвитку садово-паркового господарства, державна політика у сфері благоустрою, місцеві програми розвитку зелених зон, законодавче регулювання галузі та стандарти якості та безпеки регулювання. В складних умовах сьогодення аналізуючи політичні чинники, варто зацентрувати увагу на широкомасштабному вторгненні РФ в Україну, що спричинило невизначеність на сировинних ринках, зменшення попиту на послуги досліджуваних підприємств. Економічні санкції введені країнами Євросоюзу у відношенні Росії та Білорусі відкривають нові можливості для садово-паркового господарства України, в той же час спостерігається переорієнтація виробництва та сфери послуг на затребувані в Європі позиції.

**Економічні чинники.** Зміни стану економіки на макро- та мікрорівнях – один із найважливіших чинників, що визначає ефективність функціонування садово-паркового господарства. Так, стан світової економіки може значно впливати на вартість імпортованих ресурсів і на спроможність досліджуваної галузі конкурувати на ринку. Найперше, аналіз економічної складової на макрорівні спрямований на розуміння того, як формуються і розподіляються ресурси. Низький економічний розвиток держави швидко зменшує можливості підприємств садово-паркового господарства на одержання кредитів й інших ресурсів, необхідних для ефективної діяльності. Серед основних показників, що характеризують економічні чинники, можна назвати такі: величина ВВП, темпи інфляції, доступність кредитних ресурсів, рівень зайнятості, платоспроможність

населення, темп економічного зростання, рівень безробіття, продуктивність праці, вартість матеріалів та обладнання, рівні оподаткування тощо.

**Соціальні чинники.** Стратегічне планування неможливе без дослідження соціальної складової ведення садово-паркового господарства, інформації щодо таких чинників, як: зростання екологічної свідомості населення, урбанізація, зміна способу життя та вподобання споживачів, демографічні тенденції, соціальна захищеність українців, охорона праці і безпека життєдіяльності, традиції, домінуючі життєві цінності й переваги та свідомість населення в цілому та фахівців садово-паркового господарства зокрема. Важливим аспектом є демографічний, адже ринки складаються з населення, і потенціал їх зростання значною мірою залежить від купівельної спроможності споживачів послуг досліджуваних підприємств тощо. Внаслідок широкомасштабного вторгнення російської федерації на нашу територію, лише протягом першого року за межі країни виїхало понад 8 млн. громадян (за даними офісу Верховного комісара ООН з питань біженців), що, в свою чергу, погіршило доступ українських компаній до трудових ресурсів, зменшило платоспроможний попит на українські товари і послуги та ще більше поглибило економічну кризу.

**Технологічні чинники.** Технологічні чинники макроекономічного середовища займає одне з провідних місць розвитку суспільної кон'юнктури. Технологія є одночасно внутрішньою змінною і зовнішнім чинником.

Швидкість зміни технології постійно прискорюється. При цьому здійснюючи стратегічний аналіз можна вчасно передбачити усі можливості науково-технічного прогресу щодо підвищення ефективності господарської діяльності підприємств садово-паркового господарства. Водночас слід пам'ятати про такі протилежні чинники науково-технічного прогресу, що впливають на розвиток садово-паркового господарства, зокрема: а) виникнення нових технологій і видів продукції стимулює створення нових бізнесів, галузей, що в остаточному підсумку приведе до зростання кількості робочих місць і підвищення платоспроможності попиту поява нових технологій озеленення, інновації в селекції рослин, автоматизація процесів, розвиток системи поливу

тощо), б) запровадження цих нових технологій сприяє зростанню продуктивності праці, вивільнення робочих місць і, як наслідок, збільшення рівня безробіття.

**Екологічні чинники.** Відсутність усвідомлення тісних взаємозв'язків між сучасними глобальними і локальними еколого-економічними та соціальними проблемами є значною перешкодою в реалізації принципів сталого розвитку, що підтверджуються недостатністю базових стратегій, планів, програм і неможливістю оцінити їхнє практичне запровадження чи зміст (зміна клімату, забруднення довкілля, можливість збереження біорізноманіття, обмеженість водних ресурсів тощо). Однією з особливостей діяльності підприємств садово-паркового господарства є кількісний, якісний та структурний дисбаланс їх господарювання, перевищення антропогенного впливу на навколишнє природне середовище.

**Правові чинники.** Екологічне законодавство, трудове законодавство, національні та міжнародні стандарти безпеки праці (МОП), нормативи щодо використання хімічних засобів тощо.

Використання SWOT, PESTEL-аналізів з методом експертної оцінки дає змогу виявити організаційно-правові та соціально-економічні пріоритети розвитку садово-паркового господарства України.

Таблиця 4.3

#### Ризики безперервності діяльності, що виникли внаслідок війни

Подія	Ризики	Інструменти управління
Цілісність активів	Ризик суттєвого пошкодження, знищення та / або втрати контролю над активами Підприємства внаслідок війни	Підприємство не може впливати на ситуацію
Енергопостачання / блекаут	Ризик порушення безперервної діяльності підприємств, збоїв в процесі автоматизованих систем поливу, забезпечення функціонування ІТ системи (створення ландшафтних проєктів) внаслідок зупинки або перебоїв енергопостачання	Використання альтернативних джерел енергії (генераторів)
Економічні збитки	Ризик економічних збитків: зменшення обсягів замовлень через зменшення попиту на ринку та/або збільшення витрат на безпеку та захист майна.	Підприємство не може впливати на ситуацію.

## Продовження таблиці 4.3.

Зменшення виробничої потужності	Перебіг війни може призвести до обмеження доступу до розсадників, садових центрів, що може призвести до зменшення виробничих потужностей підприємства та зменшення випуску продукції.	Пошук території та ресурсу, для перенесення виробничих потужностей
Реалізація (товарів) послуг	Ризик втрати потенційного ринку збуту, що пов'язаний з окупацією частини території	Пошук альтернативних ринків збуту.
Знищення, пошкодження та погіршення якості зелених насаджень	Ризик недостатнього моніторингу стану зелених насаджень та неналежний їх захист, в умовах військового стану, як результат втрачені можливості з його захисту та збереження, що призведе до зменшення її кількості.	Використання новітніх технологій, наприклад, системи дистанційного зондування, щоб забезпечити більш точний та ефективний моніторинг стану зелених насаджень в межах населених пунктів тощо.
Ліквідність	Ризик погіршення стану ліквідності Підприємства внаслідок девальвації гривні (при фактичному збільшенні зобов'язань Підприємства, деномінованих в іноземних валютах), збільшенні рівня простроченої дебіторської заборгованості та складнощях у залученні боргового капіталу.	Залучення боргового капіталу від українських та міжнародних партнерів, реструктуризація дебіторської заборгованості, посилений контроль за грошовими потоками - графіками надходжень та витрат
Захист ІТ систем	Ризик здійснення кібератак на підприємства садово-паркового господарства, наслідком чого може бути втрата конфіденційної інформації, коштів або зупинка операційних процесів	Вдосконалення систем захисту, ізоляція систем для недопущення ланцюгової реакції пошкодження всієї ІТ інфраструктури тощо
Збереження критично важливого персоналу	Ризик поступової втрати критично важливого та кваліфікованого персоналу внаслідок мобілізації, загибелі, постійної або тимчасової втрати працездатності серед працівників. Відсутність можливостей для виконання професійних обов'язків персоналом з інших причин (переміщення персоналу в межах України або в інші країни тощо) внаслідок збройної агресії російської федерації.	Часткове управління через механізм бронювання працівників.

Підприємства садово-паркового господарства мають значний потенціал розвитку, обумовлений зростаючим попитом на свої послуги та підвищення

екологічної свідомості суспільства. Водночас, успішність їх діяльності залежить від здатності адаптуватися до мінливих умов середовища та ефективно використовувати наявні ресурси.

#### 4.3. Напрями вдосконалення фінансово-господарської діяльності підприємств садово-паркового підприємства

В магістерській роботі нами було проаналізовано 6560 підприємств садово-паркового господарства (рис. 4.1) з яких в стані припинення 390 шт., не перебувають в стані припинення 4874 шт., порушено справу про банкрутство 7 шт., в стані припинено 1288 шт. та скасовані 1 підприємство.

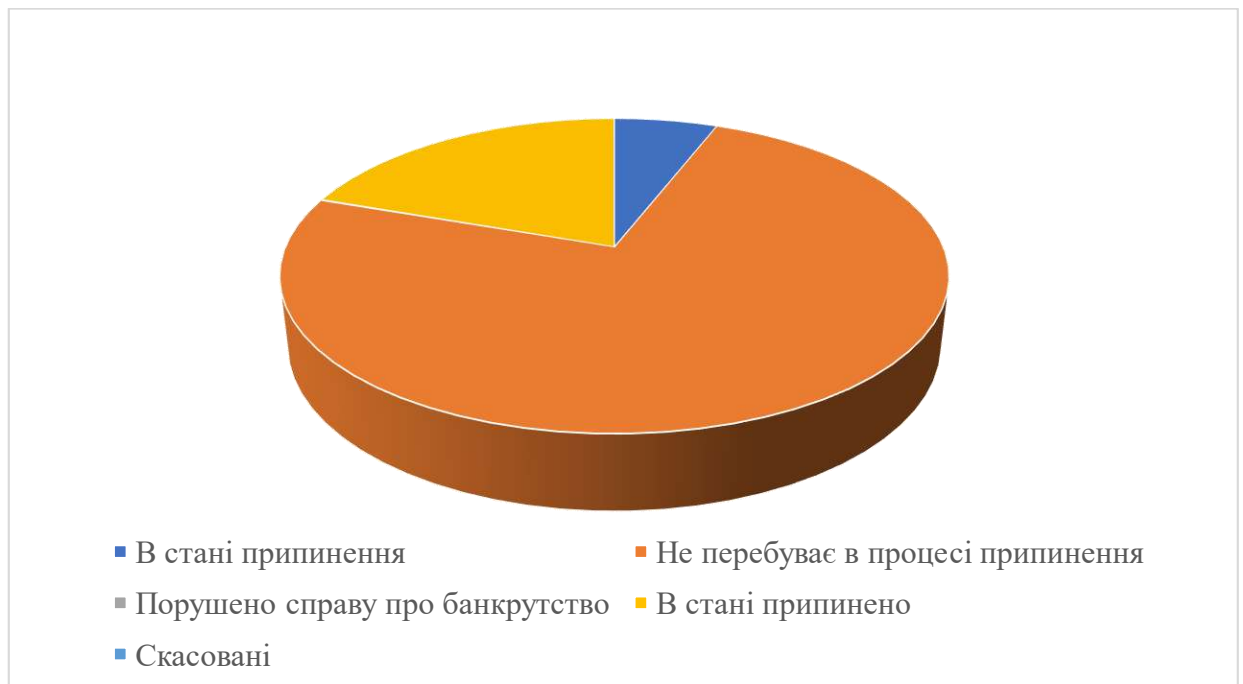


Рис. 4.1 Статус підприємств садово-паркового господарства

З рисунку 4.1 ми можемо спостерігати, що із загальної кількості підприємств, близько 74 % не перебувають в процесі припинення. Це може свідчити про те, що більшість підприємств активно функціонують, що є позитивним для економічного середовища. Варто зазначити, що чверть підприємств знаходиться в стані припинення або вже припинили свою діяльність. Але навіть такі дані вказують на стабільність у бізнес середовищі, хоч

і підкреслюють необхідність підтримки та розвитку підприємств, які стикаються із труднощами.

Також підприємства були розподілені за різними організаційно-правовими формами, які видно з таблиці 4.4. Аналіз цих даних дозволяє оцінити структуру та потенціал трудових ресурсів підприємств садово-паркового господарства.

Таблиця 4.4

**Розподіл підприємств СПГ за організаційно-правовою формою господарювання**

№з/п	Тип ОПФ	К-сть підприємств	К-сть співробітників
1	Акціонерне товариство	41	365
2	Асоціації	9	3
3	Благодійні організації	1	
4	Виробничі кооперативи	22	
5	Публічні акціонерні товариства	188	
6	Громадські організації	4	
7	Державні організації	189	91
8	Державні підприємства	90	1706
9	Дочірні підприємства	88	169
10	Приватні акціонерні товариства	24	
11	Іноземні підприємства	2	
12	Інші об'єднані юридичні особи	3	25
13	Інші організаційно-правові форми	58	556
14	Колективні підприємства	55	85
15	Комунальні організації	33	232
16	Комунальні підприємства	509	4911
17	Консорціуми	6	5
18	Концерни	1	
19	Кооперативи	1	
20	Корпорації	5	
21	Обслуговуючі кооперативи	65	
22	Органи виконавчої влади	1	
23	Органи державної влади	6	
24	Орган місцевого самоврядування	10	
25	Організації (установа, заклад) об'єднання громадян	8	
26	Орендні підприємства	1	20
27	Організації (релігійні організації, профспілки) об'єднання громадян	16	10
28	Підприємства споживчої кооперації	1	
29	Приватні організації (установа, заклад)	5	1
30	Приватні підприємства	1362	1262
31	Селянські господарства	7	
32	Сільськогосподарські виробничі кооперативи	7	

## Продовження таблиці 4.4

№з/п	Тип ОПФ	К-сть підприємств	К-сть співробітників
33	Сільськогосподарські обслуговуючі кооперативи	139	1
34	Спільні підприємства	4	1
35	Споживчі кооперативи	3	1
36	Товариства з додатковою відповідальністю	3	34
37	Товариства з обмеженою відповідальністю	3558	7670
38	Фермерські господарства	35	
Разом		6560	16783

Рис. 4.2 продемонстровано, що найбільша кількість підприємств за організаційно-правовою формою є товариствами з обмеженою відповідальністю, що вказують на популярність серед бізнесменів даної форми. Товариство з обмеженою відповідальністю є однією з найбільш розповсюдженої організаційно-правових форм ведення господарської діяльності в Україні. Дана форма господарювання забезпечує створення юридичної особи, статутний капітал якого розподілений на частки між її учасниками, які не несуть відповідальності за зобов'язання товариства лише в межах своїх вкладів.

Створення та діяльність ТОВ характеризується чіткою організаційною структурою управління, що включає загальні збори учасників як вищий орган управління, виконавчий орган та, за потреби, наглядову раду. Загальні збори учасників мають виключну компетенцію щодо вирішення відповідних питань діяльності товариства, включаючи визначення основних напрямів діяльності, внесення змін до статуту, затвердження річних звітів та розподіл прибутку.

Важливою особливістю ТОВ є гнучкість у формуванні статутного капіталу, який може складатися з грошових коштів, майна, майнових прав та інших активів. Законодавство не встановлює мінімальний розмір статутного капіталу, що робить цю форму господарювання доступною для малого та середнього бізнесу. Учасники товариства мають право вільно розпоряджатися своїми частками, залучати їх відчуження або передавати іншим особам, що забезпечує можливість залучення додаткових інвестицій та розширення бізнесу.

Система корпоративного управління в ТОВ забезпечує чіткий розподіл повноважень між органами управління, що забезпечує ефективний контроль за діяльністю товариства та захист інтересів усіх учасників. Виконавчий орган поточного керівництва діяльністю товариства та підзвітний загальним збором учасників. При цьому законодавство надає можливість установлювати додаткові механізми контролю через створення наглядової ради або ревізійної комісії.

Фінансово-господарська діяльність ТОВ характеризується самостійністю у прийнятті рішень щодо формування та використання майна, розподілу прибутку, встановлення ціни на продукцію та послуги. Товариство має право створювати філії та представництва, бути засновником інших юридичних осіб, що розширює можливості для розвитку бізнесу. Водночас, обмежена відповідальність учасників знижує підприємницькі ризики та створює сприятливі умови для залучення інвестицій.

Правове регулювання діяльності ТОВ забезпечує захист прав та інтересів учасників через механізми переважно права на придбання частки, що відчужується іншим учасником, можливість виходу з товариства з отриманням вартості вашої частки, а також право на отримання інформації про діяльність товариства. Це створює збалансовану систему взаємовідносин між учасниками та покращує стабільний розвиток підприємства.

Державні підприємства займають не найбільшу частку, проте мають найбільшу чисельність співробітників, що свідчить про важливість у забезпеченні робочих місць. Аналіз даних з таблиці вказує, що структура підприємств в Україні є досить різноманітною, з домінуванням товариств з обмеженою відповідальністю, проте державний та комунальний сектори також займають значну частку ринку. Однак існує потреба в підвищенні ефективності та підтримки малих і середніх форм бізнесу для забезпечення фінансового стану, підвищення конкурентоспроможності та розвитку економіки в цілому.



Рис. 4.2 Організаційно-правові форми підприємств садово-паркового господарства

Ефективний аналіз активів підприємства дозволяє виявити їх економічну сутність і структуру, що є основою для подальшого вдосконалення фінансової діяльності. Рекомендується проводити регулярний аналіз динаміки та структури необоротних і оборотних активів, а також оцінку показників ефективності їх використання, таких як показники ліквідності, платоспроможності та рентабельності. У таблиці 4.5 наведено детальний аналіз активів підприємств а також можна виділити декілька ключових факторів, зокрема динаміку змін активів, їх структуру та загальні тенденції.

Таблиця 4.5

## Динаміка активів підприємств

№ з/п	Тип ОПФ	Активи, грн		
		2020 рік	2021 рік	2022 рік
1	Акціонерне товариство	541043201	464951800	307261400
2	Асоціації	283500	33200	3200
3	Благодійні організації			
4	Виробничі кооперативи			
5	Публічні акціонерні товариства	131990		
6	Громадські організації			
7	Державні організації	6014000	44125300	34896200
8	Державні підприємства	667143100	765356900	703674301
9	Дочірні підприємства	31909300	38211701	42192100
10	Приватні акціонерні товариства	41010		
11	Іноземні підприємства			
12	Інші об'єднані юридичні особи	13630300	12623200	12333300
13	Інші організаційно-правові форми	958218000	1213814200	557977700
14	Колективні підприємства	29923400	18613900	10213600
15	Комунальні організації	4501935500	195750600	196305600
16	Комунальні підприємства	9439037001	4994208700	5284187303
17	Консорціуми	75800	4725600	12417100
18	Концерни			
19	Корпорації			
20	Обслуговуючі кооперативи	2233500	4400	
21	Органи виконавчої влади			
22	Органи державної влади			
23	Орган місцевого самоврядування			
24	Організації (установа, заклад) об'єднання громадян			
25	Орендні підприємства		2082000	1012000
26	Організації (релігійні організації, профспілки) об'єднання громадян	20249100	19422200	18823800
27	Підприємства споживчої кооперації	798		
28	Приватні організації (установа, заклад)	54600	152400	139600
29	Приватні підприємства	359381002	522626903	488673002
30	Селянські господарства			
31	Сільськогосподарські виробничі кооперативи			
32	Сільськогосподарські обслуговуючі кооперативи			
33	Спільні підприємства		134800	285800

Продовження таблиці 4.5

№ з/п	Тип ОПФ	Активи, грн		
		2020 рік	2021 рік	2022 рік
34	Споживчі товариства	902800	858000	819800
35	Товариства з додатковою відповідальністю		10924400	10571700
36	Товариства з обмеженою відповідальністю	16083545007	16717661704	16517777305
37	Фермерські господарства		200	
Разом		32655579111	25026282108	24199564811

Проаналізувавши дані таблиці варто відміти, що чітко простежується значне зниження активів акціонерних товариств – понад 541 млн грн у 2020 році та 307 млн грн у 2022 році, це свідчить про можливі фінансові труднощі цих підприємств садово-паркових господарств. Проте, активи державних підприємств вказують на певну стабільність, адже у 2020 активи становили 667,14 млн грн, а у 2022 році 703,6 млн грн. На основі опрацьованих даних очевидно, що в період з 2020 по 2022 роки, активи різних типів підприємств садово-паркових господарств зазнали значних змін. Зокрема, акціонерні товариства та благодійні організації демонструють тенденцію до зниження активів, тоді як державні підприємства та комунальні організації показують певну стабільність та навіть зростання. Для покращення фінансово-господарського стану підприємств є необхідність для перегляду стратегій управління та фінансування.

Проаналізувавши дані про чистий прибуток підприємств за різними організаційно правовими формами з 2020 по 2022 роки (таблиця 4.6), можемо прослідкувати значні коливання прибутків підприємств, що свідчить про вплив економічних умов в країні.

Таблиця 4.6

#### Динаміка чистого фінансового результату підприємств, грн

№ з/п	Тип ОПФ	Чистий фінансовий результат, грн		
		2020 рік	2021 рік	2022 рік
1	Акціонерне товариство	-12971399	41417200	-23224100
2	Асоціації	-8900		
3	Благодійні організації			
4	Виробничі кооперативи			
5	Публічні акціонерні товариства			

Продовження таблиці 4.6

№ з/п	Тип ОПФ	Чистий фінансовий результат, грн		
		2020 рік	2021 рік	2022 рік
6	Громадські організації			
7	Державні організації	-175300	12040800	397000
8	Державні підприємства	-44093799	-6876500	-34053200
9	Дочірні підприємства	814600	1297300	1451600
10	Приватні акціонерні товариства			
11	Іноземні підприємства			
12	Інші об'єднані юридичні особи	-102800	-291500	-547500
13	Інші організаційно-правові форми	-143095100	-32676700	-218686600
14	Колективні підприємства	-859200	-144100	-476300
15	Комунальні організації	-270439300	6800	-2359900
16	Комунальні підприємства	-36543398	-17755700	-40888599
17	Консорціуми	-39100	118100	-245000
18	Концерни			
19	Корпорації			
20	Обслуговуючі кооперативи	-24600	-1900	
21	Органи виконавчої влади			
22	Органи державної влади			
23	Орган місцевого самоврядування			
24	Організації (установа, заклад) об'єднання громадян			
25	Орендні підприємства		347000	-805000
26	Організації (релігійні організації, профспілки) об'єднання громадян	-660800	-143400	-509099
27	Підприємства споживчої кооперації			
28	Приватні організації (установа, заклад)	-57000	63800	19300
29	Приватні підприємства	4060702	24992603	-1389500
30	Селянські господарства			
31	Сільськогосподарські виробничі кооперативи			
32	Сільськогосподарські обслуговуючі кооперативи			
33	Спільні підприємства		18700	70200
34	Споживчі товариства	-20500	-37800	-38200
35	Товариства з додатковою відповідальністю		720000	776700
36	Товариства з обмеженою відповідальністю	-789840396	277069108	-284700696
37	Фермерські господарства			
Разом		-1294056290	300163811	-605208894

Чистий прибуток акціонерних товариств варіювався від збитків у 2020 до прибутків у 2021 році, та знову до збитків у 2022 році. Це свідчить про

нестабільність підприємств, що цілком може бути пов'язано з війною в країні. Але дочірні підприємства демонструють позитивну динаміку прибутків, адже з 2020 року з 814,6 тис.грн прибутки зросли до 1451,6 тис.грн у 2022 році. Це вказує на те, що підприємства ефективно в управлінні та чудово адаптуються до умов ринку. Державні підприємства зазнають значних збитків протягом усіх трьох років, зокрема, найбільші збитки у 2020 році, які становлять 44,09 млн.грн. Для покращення фінансового стану підприємств можна впровадити сучасні цифрові інструменти для аналізу та прогнозування показників, такі як бухгалтерських облік, управління кредитними ризиками та аналіз даних для прийняття обґрунтованих та правильних рішень, адже це може допомогти виявити проблеми на ранніх стадіях та своєчасно змінити їх. Також для покращення фінансового стану, можна змінити та розширити асортимент послуг, які допоможуть залучити нових клієнтів. Наприклад, крім звичайних садово-паркових послуг, можна впровадити нові послуги з ландшафтного дизайну. Використання цих факторів може покращити фінансові результати підприємств садово-паркових господарств, адже швидкість у прийнятті рішень та впровадження нових послуг є ключовими чинниками до зростання підприємств.

Для покращення фінансово-господарської діяльності підприємств садово-паркового господарств, потрібно також проаналізувати дані з таблиці 4.7, що дозволить виявити основні тенденції та проблеми підприємств.

Таблиця 4.7

### Динаміка чистого доходу підприємств

№ з/п	Тип ОПФ	Статутний капітал, грн	Чистий дохід, грн		
			2020 рік	2021 рік	2022 рік
1	Акціонерне товариство	225321702	241034900	597608900	76937600
2	Асоціації	12600			
3	Благодійні організації				
4	Виробничі кооперативи	111783			
5	Публічні акціонерні товариства	150746697			
6	Громадські організації				

Продовження таблиці 4.7

№ з/п	Тип ОПФ	Статутний капітал, грн	Чистий дохід, грн		
			2020 рік	2021 рік	2022 рік
7	Державні організації	635468	6565800	63674000	40159300
8	Державні підприємства	470571586	613877900	650696600	256841800
9	Дочірні підприємства	26758660	44665800	32979500	28510800
10	Приватні акціонерні товариства	48118260			
11	Іноземні підприємства	417634			
12	Інші об'єднані юридичні особи	6254915	4179900	5326700	3630500
13	Інші організаційно-правові форми	18271539	261369300	296981100	103206900
14	Колективні підприємства	1259906	9571000	11608200	6459300
15	Комунальні організації	808553247	46895301	39547100	12754400
16	Комунальні підприємства	73536570	829640701	836533000	716357901
17	Консорціуми	274000		14869500	5670000
18	Концерни	85430			
19	Корпорації	604519			
20	Обслуговуючі кооперативи	41851	383300		
21	Органи виконавчої влади				
22	Органи державної влади				
23	Орган місцевого самоврядування				
24	Організації (установа, заклад) об'єднання громадян				
25	Орендні підприємства			4100000	1645000
26	Організації (релігійні організації, профспілки) об'єднання громадян	12121560	7277300	11614000	433000
27	Підприємства споживчої кооперації	798			
28	Приватні організації (установа, заклад)	51000	625100	817200	455800
29	Приватні підприємства	88909416	294557302	560016302	382587101
30	Селянські господарства	3000			

Продовження таблиці 4.7

№ з/п	Тип ОПФ	Статутний капітал, грн	Чистий дохід, грн		
			2020 рік	2021 рік	2022 рік
31	Сільськогосподарські виробничі кооперативи	2484693			
32	Сільськогосподарські обслуговуючі кооперативи	646800			
33	Спільні підприємства	1600		82600	148800
34	Споживчі товариства	150080	62000	82200	14800
35	Товариства додатковою відповідальністю	1489340		6084400	6357100
36	Товариства обмеженою відповідальністю	11255184585	5356496104	5453060904	3022216502
37	Фермерські господарства	24834			
Разом		13209971483	7717201708	8585682206	4664386604

Динаміка виручки акціонерних товариств значно коливається з 241,04 млн., грн., у 2020 році до 597,6 млн., грн., але впала до 76,9 млн., грн., у 2022 році, що є наслідками проблем в управлінні та нестабільність підприємств. Державні підприємства показали зростання виручки у 2020 та 2021 роках, але також різко знизилась у 2022 році, це може бути наслідком змін у фінансуванні або умов на ринку. Статутний капітал різних форм підприємств варіюється, проте більшість підприємств садово-паркових господарств мають достатній капітал для ведення бізнесу. Оптимізації що до напрямів покращення фінансового стану цих підприємств може бути, як використання сучасних програм для автоматизації обліку, що дозволить підвищити ефективність і зменшити витрати на обслуговування. Також підвищення кваліфікації працівників через тренінги та курси може призвести до підвищення продуктивності праці та покращення загального фінансового стану. Регулярний моніторинг фінансових показників допоможе аналізувати свої витрати та прибутки для виявлення більших можливостей для розвитку та підвищення рентабельності.

Чистий збиток також є важливим показником для аналізу фінансово-господарського стану підприємств, адже він допомагає зрозуміти, наскільки

компанії можуть впоратись зі своїми зобов'язаннями в умовах ринкового середовища. З таблиці 4.8 можна вияснити скільки боргу залишається після врахування ліквідних активів, це важливо для інвесторів, оскільки показує залежність підприємств від зовнішнього середовища. Також цей показник використовують для планування своїх потреб у фінансуванні та управлінні ризиками, пов'язаних з борговими зобов'язаннями. Чистий борг є індикатором ліквідності підприємств, оскільки вказує на здатність підприємств погасити свої зобов'язання за рахунок грошових ресурсів.

Таблиця 4.8

### Динаміка чистого боргу підприємств

№ з/п	Тип ОПФ	Чистий борг		
		2020 рік	2021 рік	2022 рік
1	Акціонерне товариство	162762200	160512300	74829200
2	Асоціації			
3	Благодійні організації			
4	Виробничі кооперативи			
5	Публічні акціонерні товариства			
6	Громадські організації			
7	Державні організації			
8	Державні підприємства	247252200	335550200	357877700
9	Дочірні підприємства	30668700	35567500	38410600
10	Приватні акціонерні товариства	1098700		
11	Іноземні підприємства			
12	Інші об'єднані юридичні особи			
13	Інші організаційно-правові форми			
14	Колективні підприємства	18674700	6715701	5997700
15	Комунальні організації			
16	Комунальні підприємства			
17	Консорціуми	105100	4299600	12413700
18	Концерни			
19	Корпорації			
20	Обслуговуючі кооперативи			
21	Органи виконавчої влади			
22	Органи державної влади			
23	Орган місцевого самоврядування			
24	Організації (установа, заклад) об'єднання громадян			
25	Орендні підприємства		1371000	622000

Продовження таблиці 4.8

№ з/п	Тип ОПФ	Чистий борг		
		2020 рік	2021 рік	2022 рік
26	Організації (релігійні організації, профспілки) об'єднання громадян			
27	Підприємства споживчої кооперації			
28	Приватні організації (установа, заклад)			
29	Приватні підприємства	209976401	226563602	258841202
30	Селянські господарства			
31	Сільськогосподарські виробничі кооперативи			
32	Сільськогосподарські обслуговуючі кооперативи			
33	Спільні підприємства			
34	Споживчі товариства			
35	Товариства з додатковою відповідальністю		154200	62400
36	Товариства з обмеженою відповідальністю	15653378806	15578838610	15929241805
37	Фермерські господарства			
<b>Разом</b>		<b>16323916807</b>	<b>16346830713</b>	<b>16677052307</b>

Проаналізувавши дані про наявність чистого боргу у підприємств (таблиця 4.8) стає очевидно, що підприємства повинні зосередитись на зменшенні чистого боргу шляхом застосування таких інструментів як рефінансування або реструктуризації існуючих боргових зобов'язань, переговори з кредиторами про зміни умов кредитування та залучення додаткових інвестицій чи то випуск нових акцій. Все це дасть змогу зменшити залежність від боргового фінансування. Обов'язкове проведення аналізу витрат та виявлення можливостей для їх зниження, зокрема через оптимізацію виробничих процесів і зниження собівартості продукції. Реалізація цих заходів дозволить підприємствам поліпшити свій фінансовий стан і забезпечить стабільний розвиток у майбутньому.

Аналіз фінансових показників підприємств різних організаційно-правових форм в Україні за останні роки вказують на певні тенденції та виклики, з якими стикаються підприємства. Багато підприємств садово-паркових господарств демонструють нестабільність у фінансових показниках, що може свідчити про деякі труднощі в управлінні фінансами. Необхідно також врахувати роль

держави у підтримці підприємств через програми фінансування, податкові пільги та інші заходи, які допоможуть зменшити фінансове навантаження на бізнес в цілому.

#### **Висновки до розділу 4**

Проведене дослідження сучасного стану та шляхів оптимізації фінансово-господарської діяльності підприємств садово-паркового господарства дозволило зробити наступні висновки:

Комплексний стратегічний аналіз галузі підтвердив функціонування підприємств садово-паркового господарства в умовах динамічного середовища, яке характеризується зростаючим попитом на послуги озеленення та благоустрою, посиленням конкуренції в галузі, підвищенням вимог до якості послуг, можливістю впровадження інноваційних технологій, зростанням впливу екологічних факторів тощо.

За результатами SWOT-аналізу встановлено, що основними конкурентними перевагами галузі є стабільний запит на послуги, екологічна спрямованість діяльності, можливість диверсифікації послуг. При цьому ключовими викликами залишаються сезонність робіт і висока залежність від зовнішніх факторів.

PESTEL-аналіз показав значний вплив макроекономічних факторів на діяльність підприємств галузі, зокрема: державної політики у сфері благоустрою, економічної ситуації в країні, екологічних тенденцій, технологічних інновацій та ін.

Основними напрямками оптимізації фінансово-господарської діяльності визначено впровадження енергоефективних технологій, диверсифікація джерел доходу, оптимізація структури витрат, розвиток цифрових технологій, підвищення кваліфікації персоналу тощо. При цьому ключовими факторами успішної оптимізації є системний підхід до впровадження змін, забезпечення

фінансової стійкості, підвищення операційної ефективності, розвиток інноваційного потенціалу, врахування екологічних аспектів тощо.

Таким чином, проведені дослідження свідчать про наявність значного потенціалу для оптимізації діяльності підприємств садово-паркового господарства. Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити ефективність підприємств галузі, забезпечити їх сталий розвиток та зміцнити конкурентні позиції на ринку. Особливу увагу слід приділити впровадженню інноваційних технологій, оптимізації бізнес-процесів та розвитку персоналу як ключовим факторам успіху в сучасних надскладних умовах господарювання.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Перспективи розвитку садово-паркового господарства в умовах війни значною мірою залежать від здатності підприємств адаптуватися до нових реалій та ефективно використовувати наявні ресурси. Ключовими факторами успіху стають диверсифікація джерел фінансування, створення резервних фондів матеріалів та ресурсів, впровадження інноваційних технологій озеленення та розвиток партнерства з міжнародними організаціями. Особливого значення набуває підготовка персоналу до роботи в кризових умовах та розробка гнучких планів управління зеленими насадженнями.

В контексті майбутньої відбудови України роль підприємств садово-паркового господарства набуває стратегічного значення. Їх діяльність стає невід'ємною складовою процесу відновлення міського середовища, створення комфортних умов для життя населення та забезпечення екологічної стійкості відновлюваних територій. Досвід роботи в умовах війни створює унікальну базу знань та практик, які можуть бути використані для розробки ефективних стратегій розвитку галузі у післявоєнний період.

Стратегія підприємства є процесом формування генерального перспективного напрямку розвитку підприємства на основі визначення якісно нових цілей, узгодження внутрішніх можливостей підприємства з умовами зовнішнього середовища та розробка комплексу заходів, які забезпечують їх досягнення. Розробка якісної стратегії розвитку садово-паркового господарства є одним з ключових факторів розвитку України в економічній, екологічній та соціальній сферах.

Аналіз фінансово-економічних показників підприємств садово-паркового господарства показав, що фактичні показники далекі від ідеалу, але з кожним роком, хоч і досить повільно, покращуються. Використання різних методів аналізу під час розробки стратегічних цілей дає можливість визначити всі сильні та слабкі сторони майбутніх рішень та обрати оптимальну стратегію в тих чи

інших умовах економічного становища, сприяє покращенню контролю за виконанням поставлених завдань.

Проведене дослідження дозволило застосувати ключові шляхи оптимізації фінансово-господарської діяльності підприємств садово-паркового господарства, які потребують комплексного впровадження з урахуванням сучасних викликів галузі. Першочергового значення набуває технологічна модернізація виробничих процесів, яка передбачає впровадження енергоефективних технологій, автоматизованих систем поливу та догляду за насадженнями, а також використання сучасного обладнання для виконання садово-паркових робіт. Такі інвестиції, хоча і потребують значних початкових витрат, у довгостроковій перспективі забезпечують суттєве скорочення операційних витрат та підвищення якості послуг.

Важливим напрямом оптимізації є впровадження цифрових технологій в управління підприємствами, зокрема використання спеціалізованого програмного забезпечення для планування робіт, управління ресурсами та контролю якості послуг. Цифровізація бізнес-процесів дозволяє не лише підвищити ефективність операційної діяльності, але й забезпечує прозорість управління та покращує взаємодію з клієнтами. Особливу увагу слід приділити впровадженню CRM-системи та електронного документообігу, що суттєво спрощує адміністративні процеси та забезпечує якість обслуговування клієнтів.

Диверсифікація джерел доходу є однією з найбільш перспективних шляхів оптимізації фінансової діяльності підприємств галузі. Розширення спектру послуг, розробка сезонних пропозицій та впровадження інноваційних продуктів дозволяє зменшити залежність від традиційних джерел фінансування та забезпечити стабільний грошовий потік протягом року. При цьому особливого значення набуває розвиток додаткових послуг з ландшафтного проектування, консультування та навчання, які мають високу додану вартість.

Оптимізація структури витрат підприємств садово-паркового господарства повинна базуватися на впровадженні сучасних методів управлінського обліку та контролю. Це детальний аналіз усіх статей витрат, виявлення резервів та

розробку заходів щодо підвищення ефективності використання ресурсів. Особливу увагу слід приділити оптимізації логістичних процесів, раціоналізації використання матеріалів та впровадження енергозберігаючих технологій.

Розвиток кадрового потенціалу є невід'ємною складовою процесу оптимізації діяльності підприємств галузі. Інвестиції в підвищення кваліфікації персоналу, впровадження системи мотивації та створення умов для професійного розвитку працівників забезпечують зростання продуктивності праці та підвищення якості послуг. При цьому важливо забезпечити баланс між залученням молодих спеціалістів та збереженням досвідчених кадрів, які є носіями унікальних знань та навичок.

Таким чином, успішна оптимізація фінансово-господарської діяльності підприємств садово-паркового господарства потребує системного підходу та збалансованого впровадження комплексу взаємопов'язаних заходів. Реалізація запропонованих шляхів оптимізації дозволить підвищити ефективність діяльності підприємств, зміцнити їх конкурентні позиції та забезпечити сталий розвиток в умовах динамічного ринкового середовища. Особливої уваги заслуговує збалансованість економічних, екологічних та соціальних аспектів розвитку, що є запорукою довгострокового успіху підприємств галузі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Богма О. С., Балдуєв О. В. Роль інновацій у забезпеченні конкурентоспроможності національних економік. Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. 2010. № 3. С. 166–177.
2. Вороніна О. О. Управління фінансовим результатом промислового підприємства: автореф. дис.канд. екон. наук: 08.00.04. Харків, 2009. 25 с.
3. Великий тлумачний словник сучасної української мови : уклад. і головн. ред. В.Т. Бусел. Київ : Ірпінь : ВТФ «Перун», 2003. 1440 с.
4. Вітковський О.С. Фінансове забезпечення процесу диверсифікації діяльності в умовах економічного спаду. Формування ринкових відносин в Україні. 2010. № 1. С. 6.
5. Военні дії на сході України – цивілізаційні виклики людству. Львів : ЕПЛ, 2015. 136 с.
6. Вплив російської війни в Україні на клімат. Проміжна оцінка викидів парникових газів. 1 листопада 2022. URL: <https://ecoaction.org.ua/wpcontent/uploads/2023/02/vplyv-ros-viyny-na-klimat-promizh-otsinka-parn-haziv.pdf>.
7. Гетьман О.О. Комплексна багатоваріантна логістична модель ефективного управління діяльністю підприємства / економіка: проблеми теорії та практики. Дніпропетровськ: ДНУ. 2002. випуск 163. с. 111-116.
8. Грабович Т.С. Диверсифікація як можливий напрям зростання промислового підприємства / Т.С. Грабович // Вісник НТУ «ХПІ». 2012. № 58 URL: <http://www.kpi.kharkov.ua/archive>.
9. Грабчук І.Л. Особливості організації обліку в умовах впровадження концепції ощадливого виробництва Розвиток бухгалтерського обліку, економічного аналізу та аудиту у XXI столітті : тези виступів Міжнар. наук.-практ. конф. – Житомир : Вид. О.О. Євенок, 2015. С. 18–19.

10. Грушак З.М. Диверсифікація як стратегія діяльності. Економіка, фінанси, право. 2006. № 5. С. 6–9.
11. Дейнега О.В. Методологічні аспекти оцінювання конкурентоздатності підприємств. Наукові праці Вінницького національного технічного університету : електронне наукове фахове видання. Відділ Логістика. 2008. С. 61–68. URL: <http://vlp.com.ua/node/1864>
12. Дем'янов В. В. Шляхи використання відходів деревини. Рига, 1963. 79 с.
13. Дереза В.М. Диверсифікація виробництва і капіталу як фактор стабілізації фінансового стану підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». Дніпро, 2005. 19 с.
14. Донець Л.І., Пруднікова Г.І. Ризики диверсифікації господарської діяльності підприємства. Проблеми та перспективи розвитку підприємництва. 2012. Вип. 1. С. 16–20.
15. Дробот І. О., Проців О. Р. Розвиток системи державного регулювання мисливського господарства України в контексті адаптування до умов Європейського Союзу. Актуальні проблеми державного управління. 2011. № 2. С. 385–392.
16. Економічна енциклопедія / за ред. С.В. Мочерний. К., 2002. 952 с.
17. Зоренко О. В. Диверсифікація аграрного підприємства : сутність, напрями, види / Вісник Дніпропетровського державного аграрного університету. 2005. № 1. С. 144–147.
18. Клімат України. за ред. В. М. Ліпінського, В. А. Дячука, В. М. Бабіченко. Київ : Вид-во Раєвського, 2003. 334 с.
19. Кобиляцький Л.С. Управління конкурентоспроможністю: Навчальний посібник К.: Зовнішня торгівля, 2003. 304с.
20. Коломієць І. Ф., Пелехатий А. О. Напрямки удосконалення адміністрування податку на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки Соціально-економічні проблеми сучасного періоду: [зб. наук.

- пр.] / НАН України. Ін-т регіональних досліджень; редкол.: В.С. Кравців (відп. ред.). Львів, 2015. Вип. 1 (111). С. 103-106. 155 с.
21. Корінько М.Д. Контроль та аналіз діяльності суб'єктів господарювання в умовах її диверсифікації: теорія, методологія, організація : монографія / М.Д. Корінько. – К. : Інформ.аналіт. агентство, 2007. – 429 с.
22. Корінько М.Д. Організаційно-економічний механізм диверсифікації діяльності суб'єктів господарювання. Актуальні проблеми економіки. 2008. № 6. С. 135–142.
23. Кривов'язюк І. В. Проблеми формування організаційно-економічного механізму системи управління конкурентоспроможністю підприємства: [Електронний ресурс] Режим доступу:[http://mobile.pidruchniki.ws/1368051153556/ekonomika/problem\\_i\\_formuvannya\\_organizatsiynoekonomichnogo\\_mehanizmu\\_sistemi\\_upravlinnya\\_konkurentospromozhnistyuu](http://mobile.pidruchniki.ws/1368051153556/ekonomika/problem_i_formuvannya_organizatsiynoekonomichnogo_mehanizmu_sistemi_upravlinnya_konkurentospromozhnistyuu).
24. Крушельницький О. Д., Огороднійчук І.В., Іванько О. М. Ландшафтні зміни навколишнього середовища внаслідок воєнних дій та їх епідемічні ризики. Профілактична медицина. Медичні перспективи. 2016. 16/ Том XXI/ 2. С. 103-106. URL: [media.neliti.com/media/publications/355524landscape-changes-in-the-environment-due304d80fc.pdf](http://media.neliti.com/media/publications/355524landscape-changes-in-the-environment-due304d80fc.pdf).
25. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2006. 152 с.
26. Кулинич М. Взаємозв'язок суттєвих факторів у структурному моделюванні управління фінансовим результатом. Економічний аналіз. 2010. №6. С. 426-429.
27. Левковська Л.В. Диверсифікованість діяльності господарських систем у конкурентному середовищі. Держава та регіони. Серія : Економіка і підприємництво. 2010. № 2. С. 118–123.

28. Легеза Д.Г. Конкуентоспроможність продукції сільськогосподарських підприємств : монографія. Київ : ННЦ «Інститут аграрної економіки», 2011. 394 с.
29. Лісовий кодекс України. 21 січня 1994 р. № 3852-ХІІ.
30. Мочерний С.В. Політична економія: навчальний посібник. Київ: ЗнанняПрес, 2002. 687 с.
31. Мазаракі А., Мельник Т. Інновації як джерела стратегічних конкурентних переваг. Вісник КНТЕУ. 2010. № 2. С. 5–15.
32. Марченко С.І. Сільськогосподарська продукція як об'єкт аграрних правовідносин / Актуальні питання реформування правової Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. 2014. Вип. 197. Ч. 2. 64 системи України : зб. ст. за матер. VI Міжнародної науковопрактичної конференції (м. Луцьк, 29–30 травня 2009 р.) / уклад. Т.Д. Климчук. Луцьк : Волинська обласна друкарня, 2009. С. 411–412.
33. Маслак, Н. Г. Економічні особливості диверсифікації виробництва підприємств АПК / Економіка АПК. 1999. №12. С. 17.
34. Мегедь О.Г. Резерви виробництва меду. К.: Урожай, 1989. 80 с.
35. Менеджмент організацій / За ред. Л.І. Федулової. Київ, 2003. 446 с.
36. Міхаліна, І. Диверсифікація агровиробництва – необхідна складова управління ризиками Вісник Національної Академії державного управління при Президентові України. 2006. № 3. С. 101.
37. Паламарчук О. М. Сутність та формування організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс] – Режим доступу : [http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/evu/2011\\_17\\_2/Palamarchuk.pdf](http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/evu/2011_17_2/Palamarchuk.pdf).
38. Поліщук В.П. Бджільництво. К.: Вища школа, 2001. 283 с.
39. Поліщук В.П., Гайдар В.А. Пасіка. К.: ТОВ Перфект Стайл, 2008. 258 с.
40. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції Пер. з англ. А. Олійник, Р.

41. Руда Р.В. Аналіз ефективної діяльності підприємства: необхідність та методи. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2012. №4(20). С. 109-111.
42. Синякевич І.М. Економіка лісокористування : підручник Львів. : Вид-во ІЗМН, 2000. 402 с.
43. Скалюк Р.В. Сутність та значення фінансових результатів в системі розвитку господарської діяльності промислових підприємств. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. 2010. № 18(1). С. 135-141.
44. Сулима Н.М., Степасюк Л.М, Величко О.В. Конкуентоспроможність продукції та підприємства : Суть конкурентоспроможності продукції. Київ : КОМПРИНТ, 2013. 335 с. URL: [https://pidruchniki.com/84383/ekonomika/konkurento-spromozhnist\\_produktsiyi\\_pidpriyemstva](https://pidruchniki.com/84383/ekonomika/konkurento-spromozhnist_produktsiyi_pidpriyemstva)
45. Сябер Є. О. Фактори формування прибутку. Young Scientist. 2018. № 6(58). С. 431-435.
46. Теоретичні та прикладні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств: колективна монографія у 4 т. / за ред. О.А. Паршиной. Дніпропетровськ : «Герда», 2013. Т. 3. 365.
47. Ткачук В. І. Диверсифікація сільської економіки як напрям регіональної політики ЄС / Регіональна економіка. 2011. №3. С. 149–159.
48. Ткачук, В. І. Диверсифікація аграрного підприємництва: монографія / В.І. Ткачук. Житомир: ЖНАЕУ. 2011. С. 57.
49. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / С.М. Клименко та ін. Київ : КНЕУ, 2008. 520 с.
50. Фаріон І.Д., Чичун В.А., Жукевич С.М. Практикум з стратегічного аналізу для студентів економічних спеціальностей напрямку 0501 «Економіка і підприємництво» всіх форм навчання / За ред. Докт. Екон. Наук, проф.. Фаріона І.Д. Тернопіль, 2004. 300с.

51. Федонін О.С., Рєпіна І.М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2003. 316с.
52. Чухрай Н. Формування інноваційного потенціалу підприємства: маркетингове і логістичне забезпечення: монографія. Львів: Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2002. 315 с.
53. Шеленко Д.І Сільськогосподарські підприємства Івано-Франківського Прикарпаття після реформи. Івано-Франківськ: Видавничо-дизайнерський відділ ЦІТ, 2007. 180 с.
54. Шипіна С. Б. Сутність поняття «Фінансові результати» як об'єкта бухгалтерського обліку. Вісник ЖДТУ. 2012. № 1(59). С. 229-232.  
Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств : підручник / В.Г. Андрійчук. К. : КНЕУ, 2002. 624 с.
55. Barney J. B. Gaining and Sustaining Competitive Advantage. Upper Saddle River, New Jersey : Prentice Hall, 2002. 600 p.
56. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantages. Journal of Management. 1991. Vol. 17, No. 1. P. 99–120.
57. Grant R. M. The Resources-Based Theory of Competitive Advantage: Implications of Strategy Formulation. California Management Review. 1991. Vol. 33, No. 3. P. 114–135.
58. Grant R. M. The Resources-Based Theory of Competitive Advantage: Implications of Strategy Formulation. California Management Review. 1991. Vol. 33, No. 3. P. 114–135.
59. James P. Womack. The Machine that changed the World: The Story of Lean Production / James P. Womack, Daniel T. Jones, Daniel Roos. – New York: Harper Collins – 1990. – С.323.
60. Kraaijenbrink J. Spender J.-C., Groen J. The Resource-Based View: A Review and Assessment of Its Critiques. Journal of Management. 2010. Vol. 36, No. 1. P. 349–372.
61. MacCormack A., Forbath T., Brooks P., Kalaher P. Innovation through Global Collaboration: A New Source of Competitive Advantage. Harvard

- Business School Working Paper. 2007. No. 07-079. URL: <http://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=29905> (Last access: 25.11.2015).
62. Moore J.F. *The Death of Competition*. New York : Harper Business, 1996. 297 p.
  63. Robinson J. Imperfect competition and falling supply price. *Economic Journal*. 1932. Vol. 42. P. 544–554.
  64. Senior N. W. *Political Economy*. 3d ed. London ; Glasgow : Bell and Bain, 1854. 232 p.
  65. Teece D., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18, No. 7. P. 509–533.
  66. Urbancova H. Competitive Advantage Achievement through Innovation  
67. and knowledge. *Journal of Competitiveness*. 2013. No. 5 (1). P. 82–96.
  68. Wernerfelt B. A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*. 1984. Vol. 5, No. 2. P. 171–180.