

Центральноукраїнський національний технічний університет  
Центр заочної та дистанційної освіти  
Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»

*Допущена до захисту:*  
Завідувач кафедри економіки,  
менеджменту та комерційної  
діяльності, канд. екон. наук, доцент  
Тетяна РЯБОВОЛИК  
«13» червня 2025 р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД  
№12 від «13» червня 2025 р.)

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти  
на тему:

«Удосконалення управління процесами згладжування сезонності діяльності  
бізнес-організації»

Виконав: здобувачка вищої освіти  
IV курсу, групи МЕ-21ПЗ  
ОПП «Менеджмент»  
спеціальності 073 «Менеджмент»

\_\_\_\_\_ Іван Подопрелов

Керівник: докт. екон. наук, професор

\_\_\_\_\_ Наталія Чередніченко

Рецензент: докт. екон. наук, проф.,  
завідувач кафедри ФБСС

\_\_\_\_\_ Володимир СИБІРЦЕВ

м. Кропивницький – 2025 рік

## ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СЕЗОННИМИ КОЛИВАННЯМИ В ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕС-СТРУКТУР	7
1.1. Сутність та специфіка управління сезонними коливаннями у функціонуванні бізнес-структур	7
1.2. Основні детермінанти сезонності в господарській діяльності підприємств сільськогосподарської галузі	18
1.3. Аналіз інструментів управління процесами пом'якшення сезонних коливань у сільськогосподарських підприємствах	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ СЕЗОННИМИ КОЛИВАННЯМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ПП «АГРОХІМ»	26
2.1. Оцінка господарської діяльності ПП «Агрохім» з урахуванням впливу сезонного чинника»	26
2.2. Аналіз фінансового стану досліджуваного ПП «Агрохім»	28
2.3. Оцінка ефективності функціонування ПП «Агрохім»	32
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ЗГЛАДЖУВАННЯ СЕЗОННОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ	46
3.1. Ключові проблеми діяльності досліджуваного підприємства у мовах сезонності	46
3.2. Комплекс заходів щодо згладжування впливу сезонності на функціонування досліджуваного підприємства	47
ВИСНОВКИ	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	55
ДОДАТКИ	57

## ВСТУП

Дослідження процесів сезонного згладжування в управлінні корпоративною діяльністю є багатограним, оскільки охоплює багато взаємопов'язаних питань. Для прийняття ефективних управлінських рішень необхідно вивчити поняття сезонності, її характеристики, причини, вплив на формування матеріально-технічного забезпечення, залежність від об'єктивних і суб'єктивних факторів впливу, а також ризики та можливості їх мінімізації. На формування сезонності в основному впливає попит на товари та послуги, пори року, господарська діяльність протягом року, безпосередньо сезонність самих товарів та послуг, фінансування бюджетних проектів, міжнародні заходи.

Сезонність - це взагалі негативне явище, яке впливає на узгодженість виробничих процесів, підвищує собівартість продукції, а отже, знижує економічну ефективність діяльності підприємства.

Управління процесами сезонного згладжування потребує вивчення особливостей корпоративного управління конкретними видами діяльності та необхідної аналітичної роботи з оцінки ризиків та прогнозування показників. Важливо розробити комплексну програму, постійно аналізувати всі процеси діяльності та застосовувати зрілі та інноваційні методи для зменшення впливу сезонних факторів. Для підвищення ефективності управління необхідно повною мірою використовувати технологічні можливості, розширювати сферу діяльності, впроваджувати ефективні маркетингові стратегії, стимулювати попит у періоди його спаду, застосовувати статистичні методи.

До передових методів аналізу корпоративної діяльності належать економетричне моделювання, інформаційно-дослідницькі технології та пакети програм для обробки та інтерпретації економічної інформації.

Обробка даних повинна включати порівняння, аналогію, ідентифікацію, аналіз, огляд і перспективу, а також інші інноваційні методи.

Метою дослідження є підвищення ефективності діяльності підприємства шляхом застосування плавного сезонного процесу управління корпоративною діяльністю.

В межах даної мети визначено необхідність досягнення наступних завдань:

- дослідити теорію та методи плавного сезонного управління процесом корпоративної діяльності;
- розкрити особливості сезонного управління корпоративною організаційною діяльністю;
- описати сезонні чинники корпоративної організаційної діяльності як об'єктів управління;
- вивчити методи та інструменти, що використовуються для управління сезонними процесами корпоративної організаційної діяльності;
- описати господарську діяльність ПП «Агрохім» з точки зору сезонної залежності;
- продемонструвати напрями підвищення ефективності сезонного управління діяльністю ПП «Агрохім»;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення управління процесами сезонного згладжування в ПП «Агрохім»;
- оцінити очікувані результати та ризики впровадження розроблених рекомендацій.

Під час написання бакалаврської роботи було застосовано емпіричні методи дослідження та методи теоретичного пізнання, а саме: було досліджено питання впливу сезонних факторів шляхом визначення поняття сезонності, визначення причин її виникнення, а також можливих ризиків, використовуючи індуктивний та дедуктивний методи.

Аналізуючи отримані результати та застосовуючи системний підхід, вдалося всебічно дослідити формування сезонності в аграрному секторі та методи її згладжування.

Узагальнюючи зібрану інформацію та результати досліджень, у тому числі із застосуванням SWOT-аналізу, розроблено практичні рекомендації щодо згладжування впливу сезонності на ПП «Агрохім».

Новизна даного дослідження полягає в тому, що уточнено категоріальний апарат управління сезонними коливаннями в діяльності аграрних підприємств, а також удосконалено трактування поняття «сезонності» як економічного феномену, що потребує системного управлінського реагування. Особливу увагу приділено аграрному сектору, де сезонність має найвираженіший характер. Розроблено концептуальну модель згладжування сезонності, яка поєднує в собі логістичні, фінансові, маркетингові та технологічні рішення в єдину систему адаптивного управління, з урахуванням динаміки аграрного циклу.

Проведено авторський SWOT-аналіз діяльності ПП «Агрохім» з урахуванням впливу сезонного фактору, що дозволило виявити критичні зони в управлінні та сформулювати конкретні рекомендації щодо зменшення сезонних дисбалансів.

Практична значущість отриманих результатів проявляється у наступному: запропоновано практичний комплекс заходів, спрямованих на згладжування сезонних коливань у діяльності ПП «Агрохім», до якого включено: розширення асортименту продукції з урахуванням принципу зворотної сезонності, впровадження міжсезонних послуг, оптимізацію дебіторської політики, удосконалення бюджетного планування та логістичних рішень.

Таким чином, результати кваліфікаційної роботи мають не лише теоретичну цінність, але й виражене прикладне значення для підвищення ефективності управління сезонністю в аграрному бізнесі, зокрема в діяльності ПП «Агрохім».

Кваліфікаційна робота включає вступ, три основні розділи, висновки, список використаних джерел та додатки.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СЕЗОННИМИ КОЛИВАННЯМИ В ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕС-СТРУКТУР

#### **1.1. Сутність та специфіка управління сезонними коливаннями у функціонуванні бізнес-структур**

Для дослідження проблеми управління процесом сезонного згладжування діяльності суб'єктів підприємницької діяльності, необхідно уточнити поняття сезонності та визначити галузеві особливості фінансово-господарської діяльності суб'єктів підприємницької діяльності.

Існує багато визначень для вивчення цього питання.

У загальному вигляді можна виділити:

Сезонність - це властивість часових періодів, у яких дані зазнають регулярних і передбачуваних змін з року в рік. Будь-які передбачувані коливання або закономірності, що відбуваються регулярно або неодноразово протягом року, називаються сезонністю [12].

Сезонність є важливим явищем в економіці та бізнесі, яке привертає увагу вчених різних дисциплін. Поняття сезонності вивчалось і згадувалось в багатьох наукових працях. Наприклад, Артур Мур визначив сезонність як систематичні коливання в часі, які відображають регулярні зміни деяких параметрів. Джон Д. Стеркі вважав, що сезонність викликана регулярними і передбачуваними змінами в певних видах діяльності, які повторюються протягом певного періоду. Маккензі В. Мейтленд визначає сезонність як прояв регулярних коливань даних, причини яких є як природними, так і соціальними.

Велике значення для дослідження даного явища має книга Дж. Скотта Армстронга «Прогнозування мінімальних витрат», в якій він підкреслює, що сезонність може бути запланованою та передбачуваною або несподіваною та випадковою залежно від джерела.

До основних причин сезонності попиту на товари та послуги відносяться: пори року, ділова активність протягом року, свята, фінансування статей бюджету, світові події, а також безпосередньо сезонність самих товарів і послуг [20].

Сезонність у підприємницькій діяльності - це виклик для будь-якого бізнесу. Циклічні коливання можуть негативно впливати на різні підсистеми компанії та підривати їх стабільність. Щоб усунути ці коливання, необхідно використовувати відповідні методи та інструменти, які будуть описані нижче.

Суб'єкт господарювання, на основі якого базується дана робота, займається фінансово-господарською діяльністю в аграрному секторі, тому розглянемо питання сезонного господарювання в господарських організаціях у комплексі з відповідними особливостями та характеристиками.

Сільське господарство є однією з найбільш стратегічних галузей економіки України. Це сприяє оптимальному розвитку національної економіки та забезпечує продовольчу безпеку країни. Виробництво сільськогосподарської продукції відіграє важливу роль в економіці нашої країни, оскільки продовольча незалежність і безпека безпосередньо залежать від стану аграрного сектора. Сільське господарство також забезпечує велику кількість робочих місць для сільського населення і становить понад 30% загального експорту країни.

Через сезонність виробництва та викликані цим зміни в кількості ресурсів (включаючи робочу силу та матеріали), необхідних у певні періоди, необхідні методи управління для збалансування та усунення існуючих відхилень і дисбалансів. Наприклад, на різних етапах сільськогосподарських робіт може виникнути ситуація, коли темпи роботи надто швидкі. Щоб вирішити цю проблему, необхідно приймати своєчасні та продумані рішення та зберігати гнучкість управління.

При розгляді особливостей управління сільськогосподарським підприємством слід також враховувати вплив виробничих характеристик, пов'язаних з рослинництвом і тваринництвом. Тому для підтримки

економічного розвитку необхідно дотримуватись особливих умов зберігання, транспортування та реалізації продукції та забезпечувати чітку послідовність робіт і дій [2].

Дослідники вважають, що управління сільськогосподарськими підприємствами неможливе без урахування географічного та просторового положення, місцевих традицій і звичаїв, ступеня задоволення соціально-економічних потреб працівників малих підприємств. Особливу роль у розвитку менеджменту відіграє також науково-технічний прогрес. Він визначає, наскільки підприємства «озброєні» та оволодіють новітніми технологіями у своїй поточній діяльності. В аграрному секторі інноваційний процес передбачає обробку та застосування результатів наукових досліджень для створення більш досконалих матеріалів, нових засобів, організаційних форм і методів управління бізнес-процесами. Зрештою, отримані дані будуть застосовані на практиці протягом конкретного періоду діяльності сільськогосподарського підприємства[17].

При прийнятті управлінських рішень в аграрному секторі необхідно враховувати специфічні умови галузі, які визначають основні характеристики діяльності та розвитку таких підприємств.

За міркуваннями Дейолог Т., аграрний сектор має такі особливості [5]:

1. Стратегічна необхідність аграрного сектора, оскільки він безпосередньо пов'язаний з національною продовольчою безпекою.
2. Зв'язок сільськогосподарського виробництва з природним середовищем і середовищем існування людини.
3. Наявність ризиків, пов'язаних з природно-кліматичними факторами, жорсткою конкуренцією в галузі, повільним грошовим обігом.
4. Наявність певних технічних характеристик сільськогосподарського виробництва.
5. Відсутність еластичності у зв'язку між ціною сільськогосподарської продукції та попитом.

Щоб досягти ефективності управління, управління підприємством повинно бути гнучким і динамічним, необхідно вжити заходів для відновлення рівноваги та досягнення збалансованого розвитку організації підприємства. Топ-менеджери також стикаються з ризиком інформаційного перевантаження, яке виникає, коли поточні та попередні стратегії управління неефективні, а макроекономічне середовище змінюється занадто швидко. Тому, крім фінансових ризиків, це може призвести до поспішних, неправильних рішень або навіть серйозних помилок. Таким чином, ця ініціатива може завдати шкоди всій організації, якщо стратегічні рішення приймаються поспішно. У той же час базові керівники можуть брати на себе занадто багато відповідальності без конкретних вказівок своїх лінійних керівників, що також може призвести до негативних наслідків [2].

Загалом управління виробничими процесами в комерційних організаціях аграрного сектору складається з кількох управлінських циклів, які можна розділити на декілька самостійних операцій. Ці операції включають:

- збір інформації про об'єкт управління;
- аналіз та обробка отриманої інформації;
- прийняття управлінських рішень за результатами аналізу;
- передача рішення об'єкту управління;
- виконання рішення;
- порівняння отриманих результатів із запланованими показниками.

Керівництво підприємства неминуче стикається з різними взаємопов'язаними ситуаціями. Цей процес безперервного реагування на різноманітні ситуації породжує нові процеси управління, які, у свою чергу, породжують появу інших процесів, утворюючи таким чином безперервний цикл управління [3].

Настич В. Г., у своїй науковій праці стверджує, що інформація про процес обміну інформацією є основою всіх управлінських процедур. При управлінні сільськогосподарськими підприємствами висувається ряд вимог, які необхідно враховувати.

Слід підкреслити, що процес управління має такі характеристики:

- нерівномірність;
- періодичність;
- безперервність;
- послідовність;
- стабільність;
- відносна мінливість.

Однією з ключових вимог до організації управління сільськогосподарськими підприємствами є різноманітність систем управління та здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, які можуть мати вплив на систему управління [10].

Підсумовуючи, варто зазначити, що сільське господарство є важливою галуззю української економіки та характеризується високими ризиками. Однією з головних причин виходу сільськогосподарських підприємств з ринку є недопрацьована та неефективна система господарювання.

Управління комерційними організаціями в цьому секторі вимагає від керівників усіх рівнів чіткого розуміння специфічних умов сільського господарства, що визначає особливості функціонування та розвитку таких підприємств. За сучасних економічних умов керівникам сільськогосподарських підприємств необхідно не лише мати глибокі знання в галузі технології, техніки та економіки виробництва, а й володіти технікою управління.

Для досягнення прибутковості в майбутньому необхідно розробити комплексну систему стратегічного управління, що охоплює всі рівні, яка враховуватиме конкретні умови ведення сільськогосподарського виробництва, його особливості та унікальні труднощі, пов'язані з вибором і реалізацією стратегій [7]. Наявність аналітичної інформації відіграє важливу роль у стратегічному управлінні сільськогосподарським виробництвом.

Нині Україна активно просуває процес інтеграції в міжнародне співтовариство. Тому для прийняття стратегічних рішень потрібна якісна інформація на всіх рівнях управління.

Сучасна динамічна ситуація спонукає підприємства до систематичного збору та аналізу інформації з метою Адаптація до зовнішнього середовища та отримання конкурентних переваг. Вітчизняні підприємства поступово формують надійну інформаційно-аналітичну базу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень із застосуванням сучасних методів збору та аналізу інформації [7]. Цей процес досить ефективно впроваджується великими промисловими та торговими підприємствами, але для порівняння впровадження сільськогосподарських підприємств відбувається значно повільніше. На сьогодні чітко простежується тенденція накопичення вітчизняними підприємствами міжнародного досвіду в галузі рослинництва та тваринництва, удосконалення виробничих процесів, використання сучасної техніки та технологій, загального вдосконалення виробничих процесів. Проте сільгоспвиробникам поки що важко отримати достатню аналітичну інформацію про результати своєї діяльності. Звідси закономірно виникає питання ефективності виробничих показників і точності планування підприємства, особливо за відсутності потужної інформаційної бази [17].

Проблемам аналітичного забезпечення та аналізу сільськогосподарської діяльності присвячено багато наукових праць і досліджень. Зокрема, роботи Мних Є. М., Саблука П. Т., Кірейцевої Г. Г. та Дем'яненко М. Я. Виходячи з цього, можна підсумувати, що на формування інформаційного середовища комерційних організацій аграрного сектору впливає багато об'єктивних і суб'єктивних факторів, частина з яких не завжди безпосередньо контролюється підприємством.

Розглядаючи сезонність в аграрному секторі, важливо розрізнити та чітко розмежувати об'єктивні та суб'єктивні чинники, що впливають на формування інформаційно-аналітичного забезпечення сільськогосподарських підприємств, оскільки це безпосередньо пов'язано з адаптацією господарських організацій до змін сезонних умов.

На рис. 1.1 виділено об'єктивні фактори впливу. Ці фактори включають процеси, які знаходяться поза контролем керівництва компанії. Особливу увагу

слід звернути на ті фактори, які можуть бути згладжені змінами в діяльності організації підприємства, зокрема сезонні коливання виробництва, зумовлені природно-кліматичними умовами.

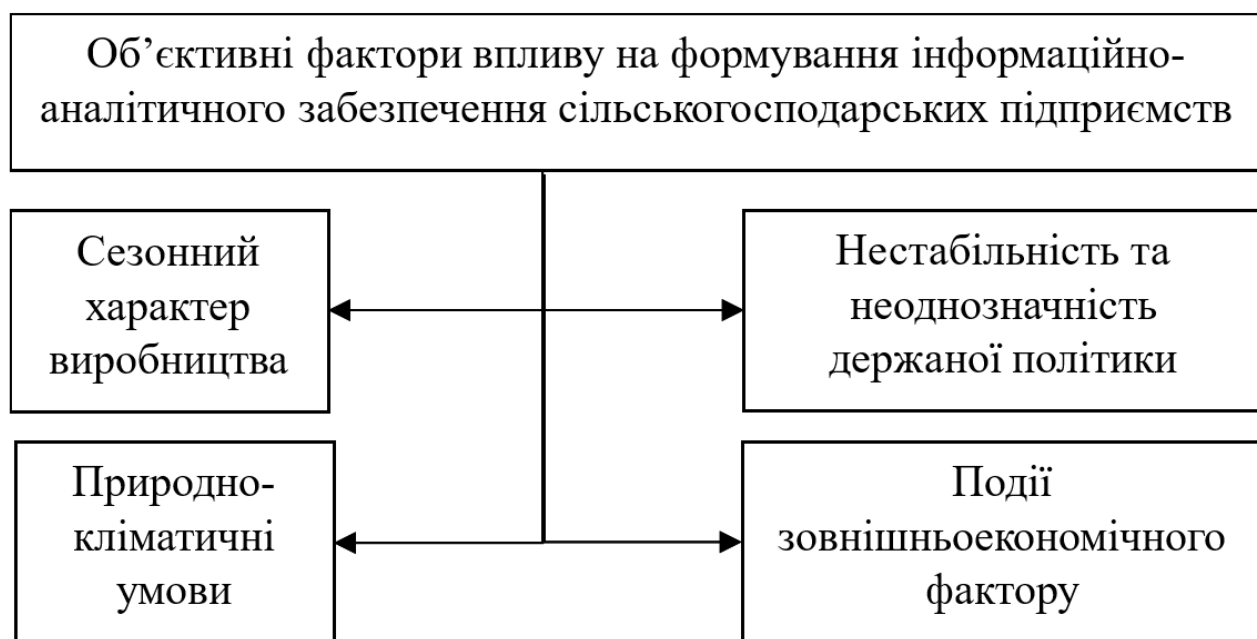


Рисунок 1.1 – Об'єктивні фактори впливу на формування інформаційно-аналітичного забезпечення сільськогосподарських підприємств

Джерело: [22]

Основною характеристикою сільськогосподарського виробництва є його абсолютна залежність від природно-кліматичних умов.

Підприємства та селянські господарства наражаються на ризик збитків через зрив або неможливість виконання ряду агротехнічних заходів через недостовірні прогнози метеорологічних умов під час сівби та збирання врожаю.

Страхування врожаю - один із способів уникнути збитків, який останнім часом стає все більш популярним. Однак виробники не бажають приймати такий підхід через відсутність вільних коштів і не вигідні умови страхування.

Враховуючи неконтрольованість природних факторів, необхідно вивчати природно-кліматичні цикли в тому чи іншому регіоні. Таким чином можна точніше спрогнозувати їх вплив на різні культури і таким чином скоригувати вибір засобів захисту рослин, мінеральних добрив та термін їх внесення.

Сезонність сільськогосподарського виробництва призводить до більш тривалого обороту коштів, вкладених у певний період. Для організацій підприємств досліджуваної галузі досить складно спрогнозувати та розрахувати вартість капіталовкладень на різні періоди часу та оптимальну необхідну врожайність наприкінці виробничого процесу, яка, у свою чергу, залежить від злагодженості агрономічної роботи.

Сезонність діяльності сільськогосподарських підприємств та їх залежність від погодно-кліматичних умов є недостатньо вивченим питанням, яке потребує уваги не лише на рівні організацій підприємства, а й на регіональному рівні. Таке складне завдання практично неможливо виконати окремому підприємству через відсутність необхідного ресурсного забезпечення.

Нині існує велика кількість державних програм, спрямованих на розвиток сільського господарства. Ці програми реалізуються шляхом надання виробничих субсидій, компенсації відсотків за кредитами, підтримки рослинництва та тваринництва, розробки програм підвищення родючості ґрунтів, розвитку фермерських господарств тощо. Проте, незважаючи на очевидну користь таких ініціатив, все ще існують певні проблеми щодо можливості їх застосування в реальній діяльності корпоративних організацій. Основні проблеми включають:

1. Труднощі в отриманні спеціальних коштів або компенсацій через відсутність чітких схем доступу до фінансування;
2. Недостатнє фінансування окремих проектів;
3. Кредитні програми підлягають занадто коротким термінам погашення, а сільськогосподарські підприємства мають більший термін обороту капіталу;
4. Зволікання із затвердженням та реалізацією постанов щодо спеціальних програм розвитку сільського господарства, внаслідок чого виробничий процес починається до того, як виробники отримують переваги конкретної програми;
5. Надмірно високі кредитні процентні ставки можуть перешкоджати використанню кредитних ресурсів.

Варто додати, що постійні зміни в законодавчому полі можуть призвести до неясностей, помилок та неправильного тлумачення закону.

Вступ України до світової організації торгівлі (міжнародна організація, яка відповідає за розробку системи правових норм міжнародної торгівлі та контроль за її дотриманням) запровадив нові вимоги до якості та вартості продукції сільськогосподарських підприємств. Виробникам такої продукції необхідно підвищувати свою конкурентоспроможність та оптимізувати виробництво для відповідності вимогам, що для вітчизняних підприємств є складним, а інколи навіть нездійсненним завданням. Тому господарські організації аграрного сектору, спираючись на зовнішні чинники, потребують якісної оперативної інформаційно-аналітичної підтримки для прийняття оптимальних управлінських рішень.

Окремо розглянемо суб'єктивні чинники, що виникають із системи внутрішнього планування, обліку, контролю та аналітики сільськогосподарських підприємств (рис. 1.2).

З даного рисунку можна зрозуміти, що формування інформаційно-аналітичного забезпечення в основному залежить від ініціативи керівництва підприємства, представлення таких потреб і чіткої постановки цілей управління.

Ковальчук Т. М., зазначила, що якість та ефективність аналітичних оцінок залежить від рівня підготовки суб'єктів знання (тобто людей, які проводять аналіз). При цьому з метою підвищення практичності аналітичної роботи рекомендується забезпечити координацію економічної та господарської аналітичної роботи в організації діяльності, розробити та впровадити науково-методичні рекомендації, залучити до аналізу керівників центрів відповідальності, агрономічних, тваринницьких та інженерно-технічних служб, забезпечити прийняття особами, які безпосередньо виконують роботу, термінових управлінських рішень на основі власного аналізу [13].

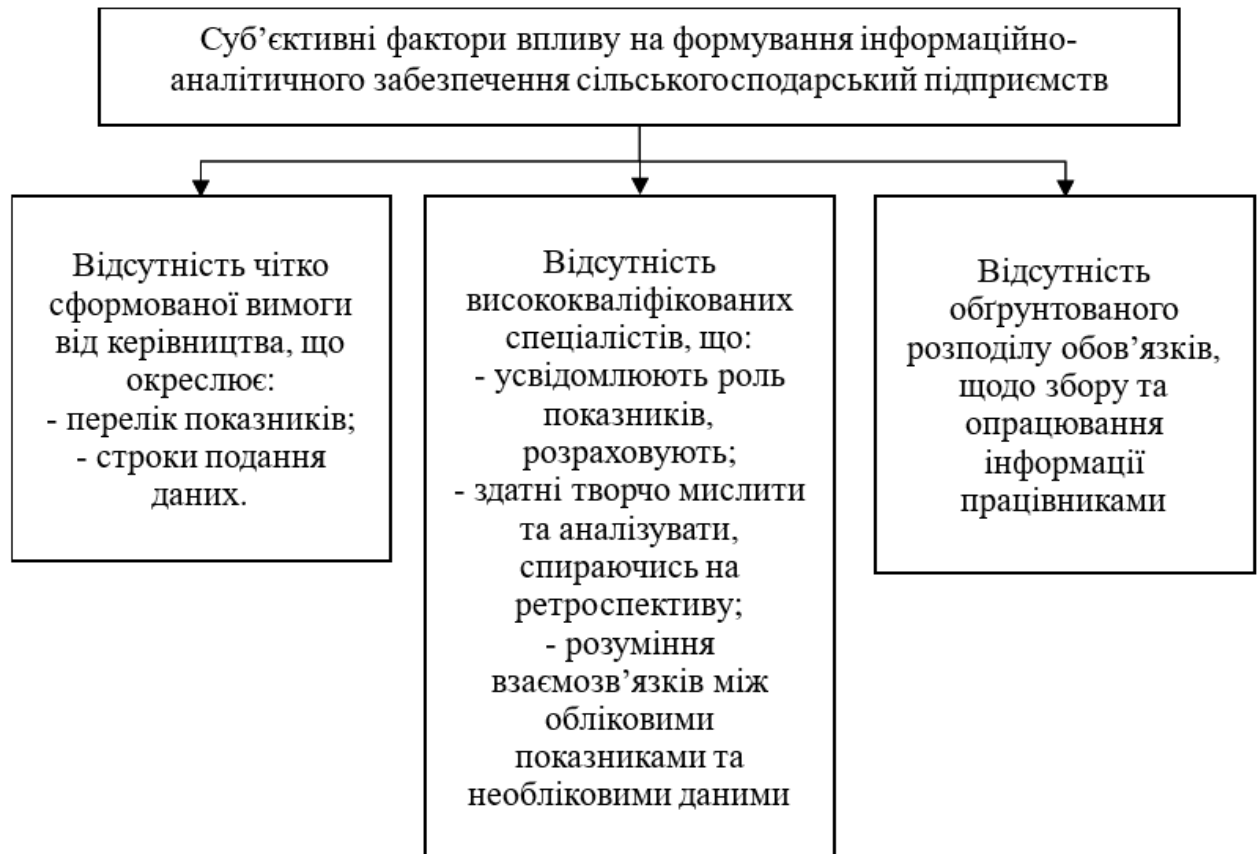


Рисунок 1.2 – Суб'єктивні фактори впливу на формування інформаційно-аналітичного забезпечення сільськогосподарських підприємств

Джерело: [22]

Необхідно пам'ятати, що аналіз не є уніфікованою формою чи схемою, тому неможливо створити універсальний опис аналітичних процедур, застосовний до всіх ситуацій. Аналітична робота часто вимагає творчих прийомів та імпровізації [18]. Неякісне управління сільськогосподарськими підприємствами та недостатня увага до побудови систем управління, обліку та контролю призводять до нерівномірного розподілу обов'язків між працівниками та неузгодженості дій. Вирішення цієї проблеми потребує узгодження інтересів керівництва та органів управління та обліку, підвищення кваліфікації працівників, уточнення розподілу обов'язків, встановлення графіків та підвищення ефективності їх роботи.

Важливо замінити суб'єктивні впливи об'єктивною реальністю, слідувати філософським законам, розробити методіку збору й аналізу інформації, яка б враховувала не лише дані річного обліку, а й сільськогосподарські та

зоотехнічні показники, загальні тенденції сільського господарства, особисті спостереження.

Збираючи та аналізуючи інформацію, важливо переконатися, що вона має надійну основу.

Таким чином дані стануть якісною основою для прийняття стратегічних рішень, створять сприятливі умови для застосування ринкових механізмів, позитивно вплинуть на ефективність управління підприємством.

Необхідність збору та аналізу інформації в аграрному секторі полягає не тільки для прийняття ефективних управлінських рішень, а й для побудови обґрунтованих планів на майбутнє. Важливо комплексно аналізувати показники з урахуванням бухгалтерського обліку, агротехніки та макроекономіки. Тому при пошуку та аналізі інформації важливо враховувати різні методи, такі як порівняння, аналогія, ретроспективний і прогностичний аналіз. Таким чином, цінність і переваги аналітичного дослідження будуть вищими [9].

Поступове накопичення та аналіз інформації дозволить підприємствам створити потужну базу даних, яка містить не лише фінансові та бухгалтерські показники, а й вичерпну інформацію, що охоплює різноманітні фактори. Такий підхід дозволить зосередитися на плануванні поставок, обсягів виробництва та продажів, а на основі балансу фінансів, та нефінансові аспекти діяльності.

Економічний аналіз управління сільським господарством відіграє важливу роль у виявленні та мобілізації потенціалу підвищення ефективності виробництва. Аналіз виявляє дві основні категорії резервів: перша – це ті, що передбачені в плані, але фактично не використовуються; другі – ті, що реально існують, але не були враховані в плані [14].

Успіх економічного аналізу залежить від кількості, своєчасності та якості використаної інформації [10].

Оскільки інформація є ключем до прийняття управлінських рішень у сільськогосподарських підприємствах, важливо уникнути втрат через помилки в інтерпретації даних. Тому вкрай важливо розробити чітку методику збору та аналізу інформації, яка допоможе мінімізувати вплив об'єктивних і

суб'єктивних факторів. Такий підхід дозволить краще планувати та аналізувати діяльність підприємства та враховувати важливість різних показників, таких як дані бухгалтерського обліку, показники агротехніки та тваринництва, макроекономічні показники [10].

## **1.2. Основні детермінанти сезонності в господарській діяльності підприємств сільськогосподарської галузі**

Аграрні підприємства працюють в економічному середовищі, яке постійно змінюється і розвивається, оскільки це залежить від природно-кліматичних умов і земельних ресурсів, які мають унікальну властивість родючості. Земля в сільському господарстві має свої особливості, до яких відносяться просторова обмеженість, родючість і незамінність. Ефективне використання цього фактора виробництва може бути пов'язане з раціональним поєднанням інших факторів виробництва, що робить процес виробництва в сільському господарстві можливим і ефективним.

Через ці особливості сільське господарство має більш інтенсивну нестабільність економіки, ніж інші галузі [12]. У своїй роботі О. Солонка зазначає, що серед ключових ознак у сільському господарстві найбільш суттєвою є сезонність. Вона проявляється через нерівномірне використання ресурсів і засобів виробництва, а також нерівномірність продукту і доходів підприємств досліджуваного сектору протягом року. Сезонність виробництва вимагає нетипової організації праці. Наприклад, для весняно-літнього періоду в порівнянні з зимовим буде вимушене збільшення як зайнятості, так і обороту техніки. Майже в усіх роботах, будь то жнива чи посівна, час має велике значення. Якщо в промисловості затримка може утруднити технологічний процес, то в сільському господарстві це може призвести до прямих втрат продукції, погіршення якості продукції та величезної втрати так необхідної робочої сили. Це, у свою чергу, може мати негативні наслідки для фінансових результатів господарської організації. Також сезонність і залежність від

природно-кліматичних умов зумовлюють необхідність створення дуже великих резервів як буфера для врожаю, який може загинути через якісь непередбачені обставини.

Слід також враховувати, що окремі види сільськогосподарської продукції (корми, насіння) не продаються, а використовуються в наступних періодах виробництва.

Серед інших важливих аспектів діяльності сільськогосподарських підприємств, що впливають на фінансові результати, є рівень технічного забезпечення. Оскільки для сільського господарства необхідно використовувати спеціалізовану техніку, яка є унікальною для цієї галузі, її матеріало- та ресурсомісткість впливає на ефективність виробництва. Використання сільськогосподарського обладнання також є важливим, оскільки воно використовується лише протягом обмеженого часу, а підтримка його в робочому стані вимагає додаткових витрат [16].

Важливе значення для сільськогосподарських підприємств має стабільність ринку сировини, матеріалів і продуктів харчування. Водночас їх відсутність або дефіцит може створювати ризики у виробничому процесі та господарській діяльності, а також вносити неоднозначність. Існує ряд факторів, які ускладнюють ефективне управління такими господарськими організаціями та порушують фінансову стійкість підприємств. Це висока вартість сільськогосподарської техніки, яка найчастіше не користується платоспроможним попитом, низька порівняно з іншими галузями мобільність технічної бази та низька інвестиційна привабливість як галузі [8].

Для компаній аграрного сектору найважливішим фактором є реалізація своєї продукції за вигідною ціною на ринку в сучасних умовах. Складність цих каналів збуту: опт, дрібний опт, роздріб та інші канали, через які товар має пройти важкий шлях від виробника до кінцевого споживача - це один шлях, і багато сільськогосподарських підприємств змушені залучати агентів і посередників.

Це відбувається головним чином через те, що маркетингова стратегія не працює належним чином, недостатня інфраструктура для транспортування продукту, відсутність належних умов для зберігання продукту до його виведення на ринок, і, перш за все, товари мають бути продані дуже швидко, щоб погасити поточні зобов'язання.

Велика кількість посередників на ринку є причиною сценарію, за якого сільськогосподарські виробники не забезпечують значну частину прибутку в процесі розподілу, тому вони не збільшують резерви розвитку. З іншого боку, кінцевий споживач купує продукти за високими цінами. Безумовно, це негативно впливає на формування кінцевих фінансових показників підприємства та його конкурентоспроможності.

Вищезазначені характеристики відрізняють сільське господарство від будь-якої іншої сфери матеріального виробництва. Отже, вони мають вплив на діяльність сільського господарства в умовах ринкової економіки. Однією з таких особливостей є відносна нерухомість ресурсів, що ще більше ускладнює перерозподіл ресурсів, крім трудових, між галузями. Тому не можна сказати, що аграрний сектор має прямий вплив на формування середньої норми прибутку між секторами. Наприклад, якщо надлишок сільськогосподарської продукції призводить до зниження відпускних цін на продукцію, фермери перерозподіляють свої ресурси на іншу несільськогосподарську продукцію. Це, у свою чергу, призведе до зменшення пропозиції сільськогосподарської продукції та, як наслідок, підвищення її ціни, такий спіральний ефект, який, нарешті, виявиться сприятливим і збалансує доходи сільських виробників з рештою секторів [16]. У перерозподілі факторів немає значного руху, окрім великого відтоку сільського населення до комерційного сектору та сфери послуг, що є поширеним у майже всіх розвинутих економіках. Це пов'язано в першу чергу з тим, що навіть із скороченням чисельності в селах залишаються земельні ділянки, на яких працювали селяни. Вони все ще використовуються для сільськогосподарської діяльності, яка вимагає від фермерів великого основного та обігового капіталу. Це зберігає наявний капітал у секторі та

перешкоджає його перерозподілу для інших цілей. Крім того, щоб підтримувати ефективність виробництва на конкурентоспроможній землі, сільські виробники повинні робити точні розрахунки інвестицій на основі розміру землі. Це точно втілює нестабільність ресурсів у сільському господарстві. Це, а також науково-технічні досягнення будуть сприяти збільшенню виробництва продукції рослинництва. Ймовірно зниження цін на сільгосппродукцію та доходів сільських виробників. Це та проблема, яка вимагає ретельного вивчення.

Сільське господарство не схоже на інші галузі, воно використовує чотири ресурси: основні фонди, оборотні фонди, працю та землю. Земля є основним фактором виробництва і повинна підтримуватися шляхом постійного відтворення, щоб зберегти та підвищити родючість ґрунту.

Ризик і невизначеність стикаються з сільськогосподарськими компаніями через тісний зв'язок, який існує між економічними процесами відтворення та природними біологічними процесами. Підгалузь, що розглядається, заснована на використанні живих організмів, які також виступають факторами виробництва і керуються біологічними законами. Взаємозв'язок породжує специфічну форму залежності у відтворювальному процесі в сільському господарстві.

Підприємства, які працюють у несприятливих природних умовах, мають підвищені шанси зазнати банкрутства, а конкурентоспроможність знижується. У таких умовах ціновий фактор не є провідним важелем, який може підштовхнути успіх і знизити ризики банкрутства підприємства та більше за нецінові економічні механізми, необхідна державна підтримка таких підприємств та використання інших, нецінових економічних механізмів.

У сільському господарстві розрізняють робочий період (час безпосереднього прикладання живої праці) і виробничий період (від початку виробництва до одержання готової продукції). Це спричиняє сезонне виробництво через нерівномірне використання робочої сили та обладнання, обсяг виробництва та доходи в різні місяці року. Тому необхідно вживати

заходів для згладжування сезонності та враховувати цей фактор при виборі спеціалізації підприємства. Така залежність від природних умов має забезпечити у підприємств, у тому числі насінневих і комбікормових, накопичення значних страхових резервів, щоб мати можливість забезпечити себе на випадок загибелі врожаю внаслідок несприятливих аварійних опадів, посухи, граду, повені тощо [1].

Сільське господарство є кредитним бізнесом, тому існує потреба у додаткових фінансових ресурсах для покриття сезонних витрат. Компанії можуть приймати рішення про короткострокові операції з запозиченням фінансових ресурсів, позики від банків та інших постачальників кредитів для полегшення їхньої діяльності. Оскільки, як згадувалося раніше, у цій галузі існує дуже великий розрив між періодом інвестування оборотного капіталу та реалізацією продукції та отриманням доходу. Це вимагає від агрокомпаній величезних фінансових резервів для покриття сезонних витрат. Однак зберігати дуже великий обсяг власних коштів тривалий час не вигідно. Найкраще створювати мінімальні запаси видобутку і на цій основі проводити розрахунки, а також шукати додаткові кошти через кредитування [16]. Сільськогосподарське підприємство має подовжений виробничий цикл, що є менш привабливим для інвесторів, ніж інші галузі, через певні фінансові параметри. Таким чином, виробництво на початковому етапі завантажено фінансовими інвестиціями, а на задньому плані - витратами цих інвестицій у міру виготовлення продукції. Як правило, інвестори вимагають коротких періодів окупності, тому розміщують свої гроші в секторах, де грошові цикли швидкі. Крім того, існує висока непередбачуваність того, що потрібний обсяг виробництва коли-небудь буде досягнутий, оскільки фактори на природному та кліматичному рівнях знаходяться поза контролем виробника. Ця риса сільського господарства не є нетиповою. Навпаки, це вважається органічною характеристикою галузі. Таким чином, це ще більше посилює інерцію потенційних інвесторів щодо сектора.

Інколи з кількох різних причин процес управління виробництвом у сільському господарстві стає складнішим [16]:

- робоча сила розподілена на величезних територіях (часто це території з кількома тисячами гектарів землі), що ускладнює прийняття оперативних рішень щодо зміни виробничої ситуації;

- існує потреба в тому, щоб багато товарних секторів мали прийняти різні технологічні підходи до організації виробництва;

- робоча сила, яку необхідно залучати сезонно в періоди, коли сільськогосподарські роботи накладаються один на одного та виникають труднощі в управлінні, здебільшого через низьку некваліфіковану робочу силу;

- потреба працівників підприємства в додаткових годинах роботи для виконання важливих технологічних операцій у встановлений час та наявність таких завдань, які відображають перерву в робочому дні, особливо в молочному скотарстві.

Типовим фактором сільського господарства є потреба та партнерство різних секторів, що вимагає певної причини для створення компанії. Прикладом цього фактора є те, що значна частина товарів на цьому ринку не пропонується, але використовується для відтворення виробничих циклів та слугують сировиною в інших сферах промисловості.

### **1.3. Аналіз інструментів управління процесами пом'якшення сезонних коливань у сільськогосподарських підприємствах**

Ризики аграрного сектору протягом тривалого часу були головною рушійною силою змін як у стабільності підприємств, так і в прибутках. Загальний принцип моделювання за розвинутими передбачає активну роль держави у підтримці сільського господарства для мінімізації ризиків. Державне втручання створює сприятливе середовище для розробки та реалізації плану фінансової безпеки підприємства, але саме по собі не є панацеєю від проблеми ризиків сільгоспвиробників.

Важливо також об'єднати роботу керівників підприємств та державних органів, щоб створити гарні умови для зростання та діяльності фермерських фірм, зменшити ризики, усунути перешкоди та зберегти свої грошові вигоди.

Для досягнення обґрунтованого рівня фінансової стійкості підприємств, вкрай важливим стає перш за все виявлення джерел ризиків, характерних для галузі, та аналіз їх можливих наслідків.

Сільське господарство є специфічним, оскільки, окрім загальних бізнес-ризиків, існують також ризики, пов'язані з конкретним оточенням, де суб'єкт живе та виробляє продукцію.

Відсутність належної уваги до таких ризиків, як правило, призводить до погіршення фінансового стану, а згодом і до банкрутства підприємства. Це пояснюється тим, що вплив деяких дестабілізуючих факторів і ризики в деяких випадках неможливо контролювати.

Нинішній фінансовий стан галузі потребує більшого вдосконалення теорії та практики та кращої організації джерел ризиків.

Сезонність вважається поганою річчю, оскільки вона робить процес нерівномірним, підвищує вартість виготовлення речей і знижує кількість робітників, які можуть бути задіяні рівномірно впродовж року. Тому для підвищення економічної ефективності виробництва важливо вирішити питання подолання, іншими словами згладжування сезонності діяльності підприємств.

З огляду на теоретико-методологічні аспекти управління процесами сезонного згладжування, необхідно вивчити особливості управління організаціями окремої сфери діяльності та провести аналітичну роботу з оцінки ризиків і прогнозних показників.

Необхідно також приймати ефективні управлінські рішення щодо впровадження сезонного згладжування.

Одним із способів згладити сезонність є використання ефективної маркетингової стратегії, яка, у свою чергу, стимулюватиме попит у разі його зниження. До підходів згладжування сезонності діяльності можна віднести суттєве розширення асортименту. Додаючи продукти зворотної сезонності

та/або несезонні продукти, можна спостерігати сильні сезонні коливання доходу компанії.

Ефективним підходом до зменшення впливу сезонності також є управління потужностями, яке включає понаднормову роботу, закупівлю додаткових інструментів, аутсорсинг більшої кількості процесів і можливість орендувати/продавати комерційну нерухомість [11].

Одним із інструментів, який можна використовувати для швидкого реагування на раптове збільшення попиту на ті чи інші товари, є склад відповідального зберігання, системи управління запасами. Йдеться про системи, які вимагають укладення договорів з постачальником готової продукції чи сировини на відповідальне зберігання.

Відповідно до умов, зазначених у договорі, товар повинен зберігатися на складах компанії, але право власності належить постачальнику товару. Це дає змогу компаніям оперативно реагувати на підвищення попиту або пристосовуватися до високого сезону, тому що вони використовуватимуть товари, які вже будуть на їх складі, замість того, щоб чекати поставок [24].

Управління окремими бізнес-процесами за допомогою аутсорсингу може допомогти згладити будь-які коливання сезонного навантаження за рахунок залучення додаткових працівників або, в даному випадку, додаткових ресурсів, таких як транспортні одиниці, складські приміщення та навіть персонал у періоди підвищеного навантаження. Вкрай важливо творчо та критично думати про обробку аналітичних даних, що включає методологію порівняння, аналогію та ідентифікацію, паралелі та ретроспективні погляди, перспективні погляди тощо.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ СЕЗОННИМИ КОЛИВАННЯМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ПП «АГРОХІМ»

#### **2.1. Оцінка господарської діяльності ПП «Агрохім» з урахуванням впливу сезонного чинника»**

Приватне підприємство «Агрохім» (код ЄДРПОУ 23694198) – юридично зареєстрована комерційна структура, яка з 29 серпня 1997 року здійснює діяльність у сфері агропромислового комплексу України.

Юридична адреса: м. Кропивницький, вул. Комарова, буд. 74.

Основним видом економічної діяльності відповідно до КВЕД є оптова торгівля зерном, насінням і кормами для тварин (КВЕД 46.21). Крім цього, підприємство здійснює низку супутніх операцій, зокрема:

- вирощування зернових і технічних культур;
- оброблення та підготовка насіння до сівби;
- торгівля засобами захисту рослин, мінеральними добривами, сільськогосподарською технікою;
- технічне обслуговування агрообладнання;
- агроконсалтинг і допоміжні послуги в рослинництві.

Такий комплексний підхід дозволяє підприємству адаптуватися до сезонних коливань попиту та пропозиції, пропонуючи гнучкі рішення клієнтам залежно від фази аграрного циклу (посів, обробка, збір урожаю, підготовка до наступного сезону).

Підприємство має сталу присутність на ринку агропромислової продукції та співпрацює з широким колом сільгоспвиробників і трейдерів (рис. 2.1).

Як видно з рис. 2.1, клієнтами досліджуваного підприємства виступають підприємства із усіх регіонів України, окрім Закарпатської, Рівненської, Дніпропетровської та Чернівецької областей.

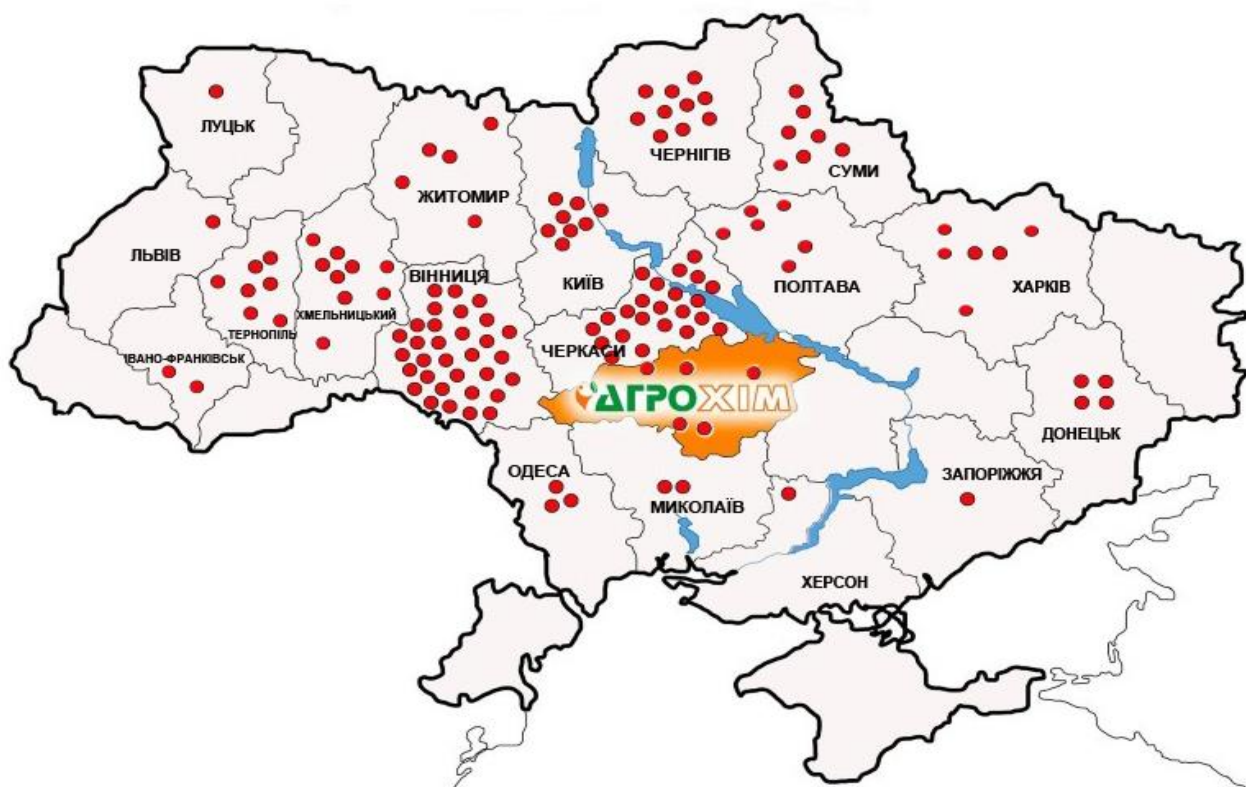


Рисунок 2.1 – Ключові ринки збуту продукції ПП «Агрохім»

*Джерело: побудовано за даними підприємства*

Підприємство функціонує у формі приватної власності. Єдиним засновником і кінцевим бенефіціаром є Малишок Валентина Петрівна, яка володіє 100% частки статутного капіталу.

Керівництво здійснює Малишок Валерій Іванович, що свідчить про сімейну модель управління з високим ступенем внутрішньої узгодженості в процесі ухвалення рішень.

Організаційна структура ПП «Агрохім» має лінійно-функціональний характер, де кожен підрозділ виконує визначені функції.

Власник здійснює стратегічне управління, тоді як директор відповідає за поточну операційну діяльність і координацію підрозділів.

Основними структурними підрозділами: з урахуванням сезонного навантаження виступають наступні:

- Відділ продажу, який забезпечує комунікацію з клієнтами, укладення контрактів і логістику збуту. Особливо активний у весняний і

осінній періоди, коли формується основний обсяг поставок насіння, ЗЗР і мінеральних добрив.

– Виробничий відділ здійснює обробку насіння, агротехнічні послуги, технічне обслуговування обладнання. Навантаження на підрозділ змінюється залежно від фази польових робіт (пік — березень-червень та серпень-жовтень).

– Фінансовий відділ, який контролює бюджетування, аналіз витрат, облік і звітність. У пікові періоди збільшується обсяг дебіторської заборгованості та потреба в оборотному капіталі, що вимагає посиленого моніторингу платоспроможності контрагентів.

Такий поділ сприяє гнучкому розподілу ресурсів у відповідь на сезонні виклики, мінімізуючи ризики простоїв, перенавантаження або дефіциту товару.

Візуально вплив сезонності можна продемонструвати у вигляді табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні характеристики сезонного впливу на функціонування ПП «Агрохім»

Параметр	Весна	Літо	Осінь	Зима
Закупівлі ЗЗР і добрив	Високі	Стабільні	Низькі	Мінімальні
Попит на логістику	Пік	Пік	Стабільний	Низький
Обсяги реалізації	Слабкі	Активні	Пік	Слабкі
Фінансові потреби	Підвищені	Високі	Середні	Мінімальні
Обіг дебіторки	Розширюється	Активний	Зменшується	Слабкий

*Джерело: складено автором за матеріалами підприємства*

Таким чином, вважаємо за доцільне, констатувати, що досліджуване підприємство функціонує в умовах високої сезонної залежності, що зумовлює істотні коливання обсягів реалізації, потреб у фінансових ресурсах, логістичних витрат, а також впливає на формування запасів і дебіторської заборгованості.

Відповідно, управління сезонністю є критичним чинником для досягнення фінансової стабільності та ефективного ресурсного планування.

## **2.2. Оцінка фінансового стану ПП «Агрохім»**

Для здійснення ґрунтовної діагностики фінансово-економічного стану досліджуваного ПП «Агрохім» доцільно провести розрахунок і аналіз основних

коефіцієнтів ефективності, зокрема:

- коефіцієнта загальної ліквідності,
- коефіцієнта фінансової автономії,
- коефіцієнта рентабельності реалізації продукції.

Саме вищезазначені показники дозволяють комплексно оцінити платоспроможність, фінансову стабільність та прибутковість підприємства у динаміці 2020–2024 років.

Показник загальної ліквідності є ключовим індикатором здатності підприємства своєчасно виконувати короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів.

Нормативне значення цього коефіцієнта коливається в межах 1,0–3,0, що вважається допустимим рівнем платоспроможності.

Як демонструє рис. 2.2, упродовж досліджуваного періоду спостерігалася нерівномірна динаміка даного коефіцієнта. Найвищого значення (6,52) показник досяг у 2023 році, що, ймовірно, пов'язано з різким скороченням зобов'язань або тимчасовим накопиченням оборотних активів.

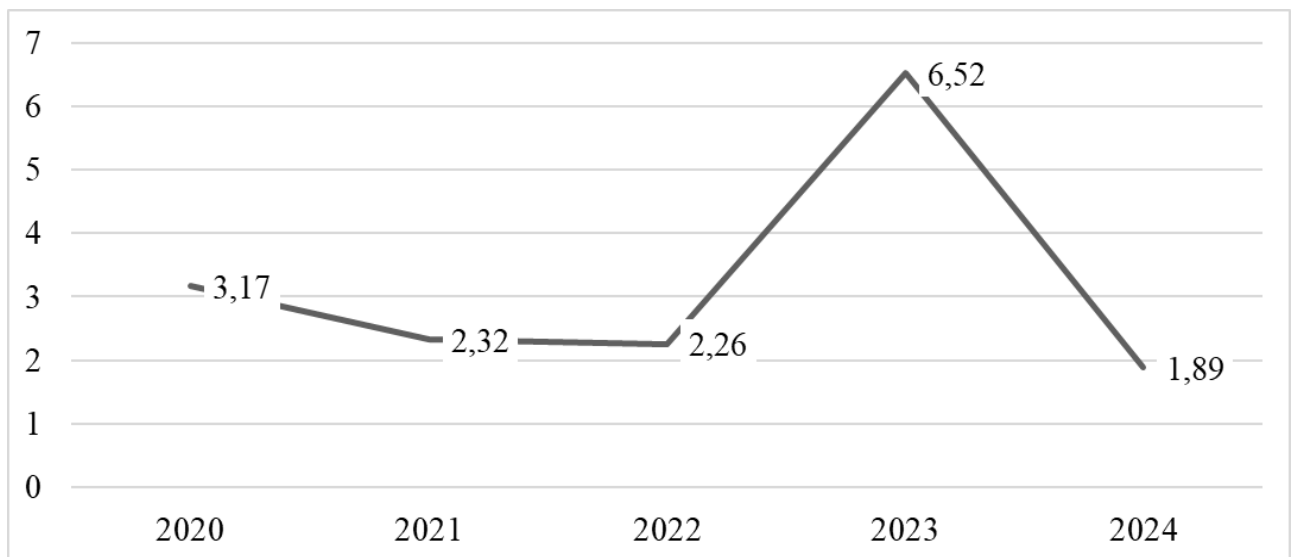


Рисунок 2.2 – Динаміка коефіцієнта загальної ліквідності ПП «Агрохім» за 2020-2024 роки

*Джерело: побудовано за даними підприємства*

У 2024 році значення знизилося до 1,89, що свідчить про збалансованіше використання ресурсів, однак також вказує на тенденцію до зменшення

ліквідності, яку варто моніторити.

У порівнянні з 2020 роком абсолютне зниження становило 1,28 пункту

Коефіцієнт фінансової автономії демонструє частку власного капіталу у загальній структурі джерел фінансування підприємства. Даний коефіцієнт характеризує рівень фінансової незалежності та стійкості до зовнішніх шоків. Оптимальним вважається значення у межах 0,4–0,6

Графічне відображення розрахованого коефіцієнта подано у вигляді рис.

2.3

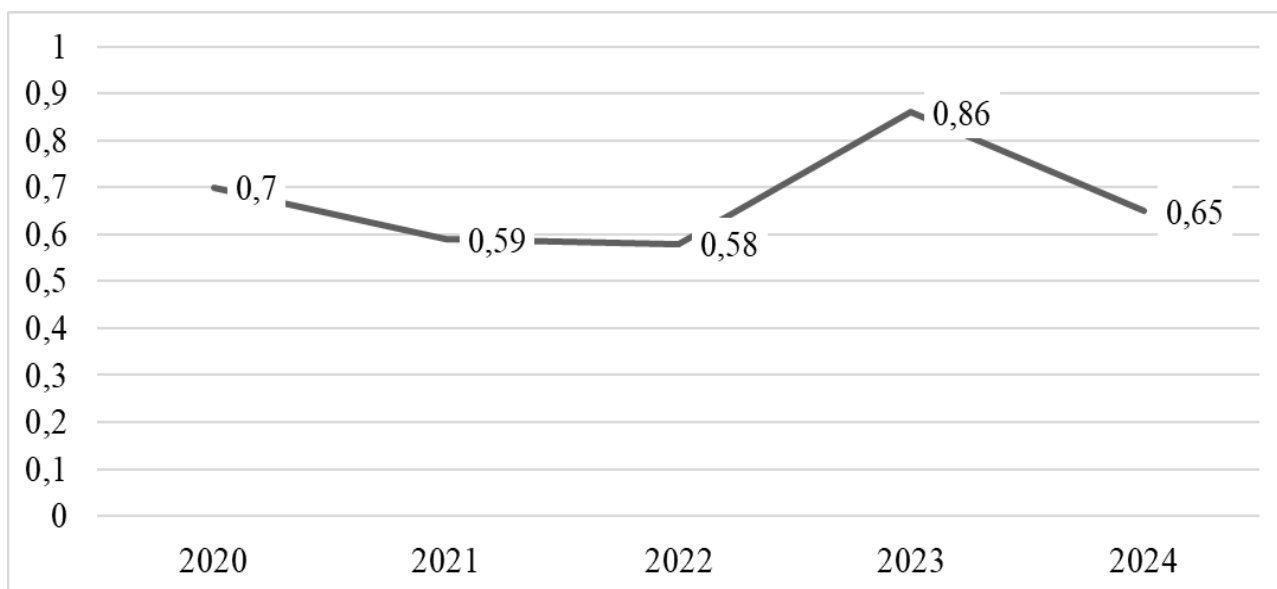


Рисунок 2.3 – Динаміка коефіцієнта фінансової автономії ПП «Агрохім» за 2020-2024 роки

*Джерело: побудовано за даними підприємства*

Так, з рис. 2.3, спостерігаємо, що у 2023 році зафіксоване аномально високе значення показника, а саме: 0,86, що вказує на тимчасове домінування власного капіталу.

Станом на 2024 рік коефіцієнт знизився до 0,65, залишаючись вище нормативного діапазону, що свідчить про стійку фінансову структуру підприємства.

Абсолютне відхилення у 2024 році порівняно з 2020 роком –  $-0,05$ .

Рентабельність реалізації дає змогу оцінити ефективність господарської діяльності підприємства, показуючи частку прибутку в кожній гривні

отриманого доходу.

Показник стабільно зростає упродовж аналізованого періоду (рис. 2.4), що свідчить про послідовне зростання прибутковості операційної діяльності.

Абсолютне зростання між 2020 і 2024 роками становило 1,45 в. п., що може бути наслідком оптимізації витрат, вдосконалення логістики або підвищення маржинальності реалізованої продукції.

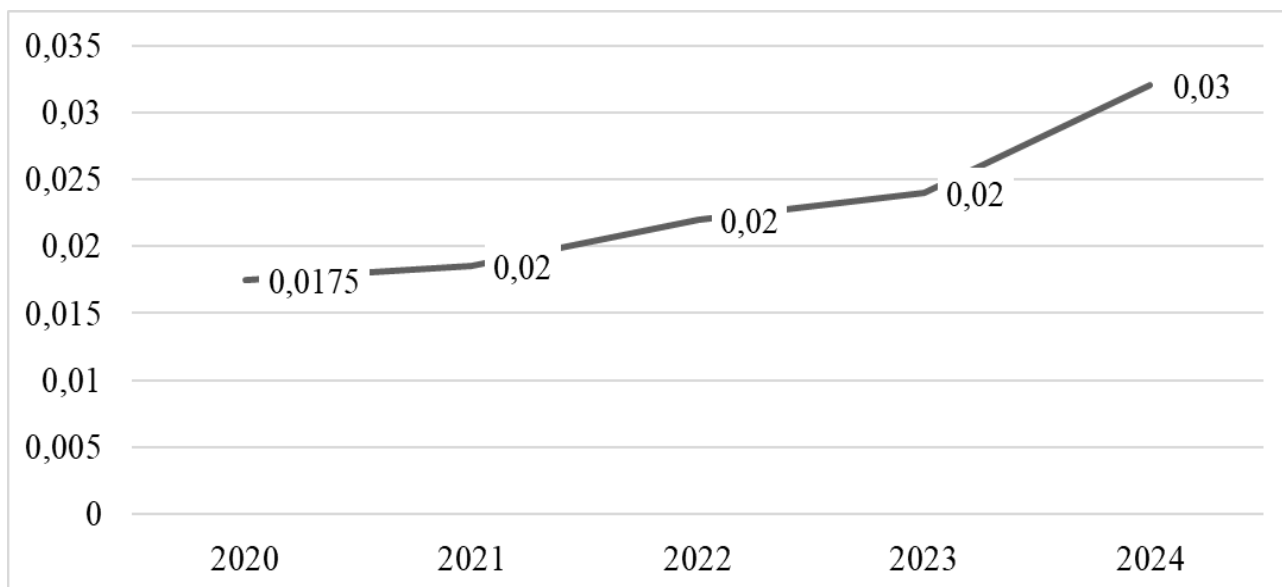


Рисунок 2.4 – Динаміка коефіцієнта рентабельності реалізації продукції  
ПП «Агрохім» за 2020-2024 роки

*Джерело: побудовано за даними підприємства*

Узагальнюючи результати оцінки, можна дійти висновку, що фінансовий стан ПП «Агрохім» у 2020–2024 роках характеризувався позитивною динамікою: підприємство зберігало достатню платоспроможність; спостерігалася стійка фінансова автономія; рентабельність операційної діяльності поступово зростала.

Водночас, окремі коливання (наприклад, стрибок ліквідності у 2023 році чи зменшення капіталу у 2021–2022 роках) можуть вказувати на вплив зовнішніх чинників або сезонної нестабільності, що потребує подальшого моніторингу й деталізованого аналізу.

### **2.3. SWOT-аналіз функціонування ПП «Агрохім» під впливом фактору сезонності**

З метою виявлення сильних та слабких сторін (внутрішні фактори), а також можливостей і загроз (зовнішні фактори), вважаємо за доцільне, провести SWOT-аналіз діяльності приватного підприємства «Агрохім» з урахуванням впливу сезонного фактору на його функціонування.

Узагальнено результати SWOT-аналізу для приватного підприємства «Агрохім» з фокусом на вплив сезонного фактору подано у вигляді табл. 2.2.

Серед сильних сторін досліджуваного підприємства слід виокремити такі переваги як: диверсифікована діяльність і асортимент, досвід та партнерські зв'язки, фінансова стійкість у динаміці, конкурентні переваги на регіональному ринку та адаптивність до сезонних коливань.

ПП «Агрохім» має широкий профіль діяльності в аграрному бізнесі: від оптової торгівлі насінням, добривами, хімікатами та технікою до надання послуг з обробки ґрунту і обробки насіння. Така диверсифікація дозволяє підприємству охоплювати різні фази аграрного циклу. Наприклад, реалізація посівного матеріалу та добрив припадає на весняний сезон, тоді як послуги з обробки врожаю або ремонту техніки можуть виконуватися в інші періоди. Наявність кількох напрямів бізнесу підвищує загальну стійкість підприємства: доходи генеруються не лише в пік посівної кампанії, а й протягом року за рахунок супутніх послуг, що частково пом'якшує сезонні коливання виручки і сприяє більш рівномірному завантаженню ресурсів.

За більш ніж 25 років на ринку (з 1997 року) ПП «Агрохім» напрацювало значний досвід роботи з аграріями та вибудувало сталі партнерські відносини. Підприємство співпрацює з відомими зарубіжними виробниками агрохімії і техніки, що забезпечує постачання якісних продуктів і обладнання. Така репутація надійного постачальника є конкурентною перевагою, особливо в умовах сезонного піку попиту, коли клієнти прагнуть своєчасно отримати необхідні товари.

Таблиця 2.2 – SWOT-аналіз функціонування ПП «Агрохім»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Диверсифікований профіль: різні напрями бізнесу (насіння, агрохімія, техніка, послуги) забезпечують доходи в різні сезони і зменшують повну залежність від одного циклу.</p> <p>Досвід і партнерства: понад 25 років на ринку, співпраця з відомими виробниками (імпорт якісних ЗЗР та насіння) забезпечують стале постачання і довіру клієнтів.</p> <p>Зростання доходів: компанія нарощує виручку і залишається прибутковою.</p> <p>Власна логістика: наявність складів і транспорту підвищує оперативність доставки в пікові періоди.</p> <p>Робота з клієнтами: проведення навчань, агроклубів формує лояльність і відрізняє від конкурентів.</p>	<p>Сезонність бізнесу: нерівномірність продажів (пік навесні/восени, провал узимку) спричиняє касові розриви і простій ресурсів.</p> <p>Низька маржа: чистий прибуток 3% від виручки, висока собівартість і витрати знижують фінансову стійкість.</p> <p>Потреба в оборотному капіталі: необхідність закуповувати великі товарні партії до сезону веде до боргового навантаження; залежність від кредитів у пікові моменти.</p> <p>Простій у міжсезоння: неповне завантаження складів, техніки, персоналу взимку знижує ефективність, виникає потреба скорочення штату або утримання зайвих витрат.</p> <p>Невеликі розміри компанії: обмежені ресурси, складно конкурувати з великими дистриб'юторами; високі ризики при ринкових потрясіннях.</p> <p>Фінансова уразливість: наявність судових справ, процедура банкрутства; сезонні коливання погіршують здатність своєчасно виконувати зобов'язання.</p>
Можливості	Загрози
<p>Згладжування сезонності: освоєння нових послуг на «мертвий» сезон (ремонт техніки, зберігання зерна, переробка) для отримання доходів цілий рік.</p> <p>Інновації та IT: впровадження систем прогнозування попиту, обліку запасів, CRM для кращого планування сезону і підтримки продажів у міжсезоння.</p> <p>Фінансові інструменти: використання кредитних ліній, аграрних розписок, страхування ризиків для забезпечення обігових коштів у піку та захисту від несплати.</p> <p>Розширення ринків: вихід на нові регіони, участь у держпрограмах підтримки фермерів, експортні поставки відкриють додатковий попит.</p> <p>Нові продукти: розвиток асортименту (органічні добрива, біопестициди, IoT для агро) і використання трендів сталого землеробства може залучити нових клієнтів та зменшити конкуренцію ціною.</p> <p>Післявоєнне відновлення: можливість отримати інвестиції або гранти на розвиток інфраструктури (елеватори, склади), що підвищить стійкість до сезонних коливань.</p>	<p>Погодні та кліматичні ризики: посухи чи холодна весна можуть зменшити посівні площі і попит на продукцію; непередбачувані сезони здатні зірвати фінансові плани.</p> <p>Війна та економічна криза: бойові дії, інфляція, розрив логістики ведуть до зниження купівельної спроможності клієнтів і ускладнюють постачання імпортих товарів.</p> <p>Конкуренція: ринок насичений, ризик демпінгу цін у сезон, переманювання клієнтів сервісом або ексклюзивними товарами від глобальних компаній.</p> <p>Регуляторні зміни: заборона окремих пестицидів, нові податки чи імпортні квоти можуть різко змінити рентабельність бізнесу; державне регулювання цін здатне обмежити прибуток.</p> <p>Неплатежі фермерів: у неврожай або кризу зростає ризик неплатежів з боку клієнтів, що створює ланцюгові фінансові проблеми; збіг таких випадків із підготовкою до сезону особливо небезпечний.</p> <p>Колівання цін на ринку: різке падіння цін на зерно чи навпаки зростання цін постачальників під час сезону може порушити плани і залишити компанію з непроданими запасами або без товару в розпал попиту.</p>

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Налагоджена дистрибуційна мережа і власний транспорт (парк вантажних автомобілів) дозволяють ПП «Агрохім» швидко доставляти продукцію споживачам, що критично важливо у стислі агротехнічні строки. Крім того, ПП «Агрохім» підтримує довгострокові відносини з клієнтами через проведення навчальних семінарів і агроклубів, підвищуючи лояльність клієнтів і свою впізнаваність на ринку.

Аналіз офіційної фінансової звітності підприємства свідчить про тенденцію зростання масштабів діяльності. Зокрема, дохід ПП «Агрохім» у 2024 році досяг близько 125,99 млн грн (проти 108,26 млн грн у 2023 р. та 115,88 млн грн у 2022 р.), а чистий прибуток зріс до 4,04 млн грн (у 2023 р. – 2,60 млн грн). Попри загальноекономічні складнощі останніх років, ПП «Агрохім» залишається прибутковою, демонструючи збільшення чистого прибутку, що може свідчити про здатність менеджменту адаптуватися до змін кон'юнктури ринку і ефективно працювати навіть за умов сезонних спадів та зовнішніх шоків.

Фінансова стабільність, що підкріплена зростанням власних активів (вартість активів на кінець 2024 р. – 45,3 млн грн), створює підґрунтя для подальшого розвитку та інвестицій в розширення діяльності, наприклад, у будівництво складів для сезонного зберігання чи впровадження енергозберігаючих технологій.

Крім того, підприємство базується у м. Кропивницькому, що географічно вигідно для обслуговування сільгоспвиробників Кіровоградської та сусідніх областей – ключових зернових регіонів. Як місцевий гравець із глибоким знанням специфіки регіонального агровиробництва, ПП «Агрохім» має перевагу у швидкості реагування на потреби клієнтів та у персоналізованому підході. Близькість до клієнтів та гнучкість у роботі, особливо під час пікових сезонних робіт, створюють імідж надійного постачальника.

Окрім того, участь підприємства у державних тендерах на постачання агропродукції (підприємство виступало постачальником насіння та агрохімікатів для навчальних закладів та наукових установ у 2021–2022 роках)

підтверджує її конкурентоспроможність і довіру з боку державних замовників. Це відкриває додаткові можливості збуту продукції і завантаження потужностей у сезон.

Накопичений досвід роботи дозволив підприємству розробити адаптивні стратегії під сезонні коливання. Зокрема, ПП «Агрохім» заздалегідь формує товарні запаси напередодні посівної кампанії, використовуючи партнерські зв'язки з виробниками, щоб уникнути дефіциту товарів у період пікового попиту.

В міжсезоння ПП «Агрохім» може реалізовувати складські запаси (наприклад, продаючи зерно чи інші товари, закуплені раніше за сприятливими цінами) або надавати послуги з ремонту техніки та модернізації обладнання, тим самим отримуючи дохід навіть у відносно «мертвий» сезон. Усе це свідчить про наявність внутрішніх сильних сторін, які допомагають ПП «Агрохім» залишатися ефективним в умовах циклічності аграрного ринку.

Поряд із тим для ПП «Агрохім» характерним є певний пул слабких сторін.

Головною внутрішньою проблемою для ПП «Агрохім» є виражена сезонність усього бізнес-процесу. Продажі насіння, добрив та засобів захисту рослин різко зростають навесні (під час посівної) і восени (під час посіву озимих культур), тоді як узимку та влітку обсяги реалізації значно менші. Така нерівномірність приводить до коливань грошових потоків: у пікові місяці ПП «Агрохім» отримує основну виручку, а в міжсезоння відчуває нестачу надходжень. Нерівномірність грошових потоків через сезонні коливання ускладнює фінансове планування та управління ресурсами.

Підприємству доводиться акумулювати кошти в період доходів для покриття витрат у періоди спаду, що підвищує вимоги до фінансової дисципліни.

В разі помилок у плануванні або непередбачуваних подій (наприклад, аномальної погоди, що змістить сезонні роботи) може утворитися касовий

розрив. Така залежність від сезону є типовою слабкою стороною для аграрного бізнесу.

Як зазначається в наукових джерелах, сезонність виробництва прямо віднесена до ключових слабких місць агропідприємств, оскільки вона може призводити до погіршення конкурентоспроможності та фінансової нестабільності.

Хоча ПП «Агрохім» і демонструє прибутковість, рівень чистого прибутку відносно виручки залишається невисоким.

За даними фінансової звітності, маржа чистого прибутку у 2024 році склала лише близько 3,2% (4,04 млн грн прибутку на 125,99 млн грн доходу). Низька рентабельність може свідчити про високу собівартість реалізованої продукції, значні операційні витрати або ж про потребу утримувати конкурентні ціни на товар, що притаманно ринку агрохімії та насіння з його жорсткою конкуренцією.

Для підприємства це є слабкою стороною, адже за несприятливих обставин (наприклад, різкого зростання цін постачальників, інфляції собівартості чи недоотримання виручки через погодні катаклізми) такий малий запас фінансової міцності може перетворитися на збитки.

Більш того, значні сезонні витрати – закупівля товарних партій насіння і добрив напередодні сезону, авансування польових робіт – вимагають залучення обігових коштів.

Іноді ПП «Агрохім» вимушене користуватися короткостроковими кредитами чи відстрочкою платежів постачальникам, що збільшує його боргове навантаження.

В фінансовій звітності ПП «Агрохім» помітні коливання зобов'язань: так, у 2022 році обсяг зобов'язань сягав 19,4 млн грн, в 2023 зменшився до 4,65 млн грн, а у 2024 знову виріс до 15,99 млн грн. Такі тенденції можуть свідчити про нерегулярність кредиторської заборгованості, ймовірно пов'язаної з сезонним фінансуванням запасів (пікове залучення позик з подальшим погашенням після реалізації продукції).

Залежність від позикових коштів у певні періоди є фінансово слабкою стороною, адже робить ПП «Агрохім» вразливим до змін відсоткових ставок та умов кредитування.

В міжсезонний період частина ресурсів підприємства використовується не на повну потужність. Склади можуть простоювати напівпорожні, техніка не залучена до перевезень, частина працівників має неповне завантаження, що знижує загальну ефективність діяльності: постійні витрати (утримання персоналу, складських приміщень, техніки) продовжують накопичуватися, але не покриваються доходами між сезонами.

Виникає потреба або оптимізувати штат (що може призвести до втрати кваліфікованих кадрів), або утримувати працівників з неповним навантаженням, що фінансово витратно.

Дані підприємства свідчать, що кількість працівників в ПП «Агрохім» скоротилася з 24 у 2022 році до 16 у 2024 році, ймовірно, внаслідок оптимізації витрат.

Скорочення персоналу може негативно вплинути на готовність до пікового сезону – бракуватиме робочих рук або компетенцій у найвідповідальніший момент.

З іншого боку, утримання повного штату цілий рік теж складне через сезонний характер праці.

Таким чином, управління кадрами і потужностями в умовах сезонних коливань – відчутна слабкість, що потребує додаткових рішень (таких як гнучкий графік, тимчасова зайнятість, перепрофілювання персоналу на інші види робіт у міжсезоння).

ПП «Агрохім» – це відносно невелике підприємство (статутний капітал 100 тис. грн, штат близько 20 осіб), що обмежує його можливості швидкого масштабування і протистояння великим конкурентам.

На ринку агровиробничих послуг і матеріально-технічного забезпечення присутні численні конкуренти, в тому числі великі дистриб'ютори та імпортери.

За статистикою, лише за основним КВЕД 46.21 (оптова торгівля зерном, насінням і кормами) в Україні діє понад 20 тисяч підприємств аналогічного профілю. Отже, «Агрохім» працює в умовах високої конкуренції, і його відносно невеликий розмір можна розглядати як слабку сторону – ресурси підприємства (фінансові, матеріальні, маркетингові) значно менші, ніж у національних або міжнародних корпорацій, що ускладнює розширення ринкової частки та вимагає пошуку вузьких ніш або унікальної торговельної пропозиції. До того ж, менший запас фінансової міцності означає більшу вразливість до ринкових коливань: одна невдала сезонна кампанія (наприклад, масовий недосів через посуху) для великої компанії буде менш критичною, ніж для невеликої, яка може втратити значну частку річного доходу.

Аналіз публічних даних ПП «Агрохім» свідчить, що підприємство стикалося з фінансовими труднощами, кульмінацією яких стало відкриття процедури банкрутства у останні роки. Наявність судових проваджень (у Єдиному реєстрі судових рішень знайдено 89 документів щодо ПП «Агрохім», частина з яких стосується фінансових спорів) та статусу санації вказує на критичність ситуації. Такий стан можна частково пов'язати із накопиченням проблем, зумовлених сезонними провалами та зовнішніми шоками (наприклад, економічними наслідками війни). Незважаючи на зростання доходів, очевидно, що підприємству не завжди вдавалося своєчасно виконувати зобов'язання, що і призвело до крайнього кроку – судового захисту від кредиторів. Цей факт є серйозною слабкою стороною, оскільки свідчить про недостатню фінансову стійкість та про ризики втрати ділової репутації. В умовах санації обмежуються можливості залучення інвестицій, погіршується довіра постачальників і банків. Сезонність в даному випадку виступає фактором, що поглиблює фінансові проблеми: наприклад, якщо слабкий сезон збігається з великими виплатами, підприємство може опинитися у стані неплатоспроможності. Вирішення цієї проблеми потребує впровадження антикризових фінансових стратегій і, можливо, перегляду бізнес-моделі для зниження сезонних перекосів.

Серед ключових можливостей варто виокремити, наприклад, розширення асортименту та послуг (згладжування сезонності).

Для ПП «Агрохім» існує можливість зменшити залежність від сезонних коливань шляхом освоєння нових видів діяльності, що генерують дохід у несезонні періоди. Наприклад, підприємство вже частково займається виготовленням та ремонтом техніки – цю діяльність можна розширити, пропонуючи послуги аграріям узимку (капітальний ремонт обладнання, модернізація сільгосптехніки, встановлення додаткових пристроїв).

Ще одна можливість – розвиток напрямку зберігання і доробки врожаю: будівництво зерносховищ чи елеваторних потужностей дозволить приймати зерно від фермерів під час жнив, надавати послуги зі зберігання та сушки, заробляючи поза межами посівної кампанії. Також це відкриє шлях до торговельних операцій із зерном у післяжнивний період, отримуючи прибуток від перепродажу в інші сезони.

Розширення роздрібною напрямку (в тому числі через інтернет-торгівлю) теж може принести вигоду: відкриття спеціалізованих магазинів або онлайн-платформ з продажу товарів для саду і городу, які мають весняно-літній пік, дасть змогу залучити сегмент дрібних фермерів і домогосподарств, що дає змогу диверсифікувати клієнтську базу і зменшити ризики, пов'язані лише з декількома великими аграрними виробниками.

Сучасні ІТ-рішення можуть стати в пригоді для підвищення ефективності управління сезонним бізнесом.

Для ПП «Агрохім» перспективою є запровадження систем управління запасами та прогнозування попиту, які з урахуванням історичних даних про продажі допоможуть точніше планувати обсяги закупівель і виробництва під сезон, що дозволить уникати як дефіциту товарів у піковий момент, так і перевищення запасів, що «заморожує» оборотний капітал.

Крім того, розвиток CRM-системи і онлайн-маркетингу відкриває можливість більш ефективно комунікувати з клієнтами протягом року: нагадувати про підготовку до сезону, пропонувати акційні товари в затишшя,

проводити вебінари та навчання, що дає змогу зміцнити лояльність клієнтів та спонукати їх здійснювати покупки навіть у відносно спокійні періоди (наприклад, завчасне замовлення насіння восени зі знижкою). Зрештою, автоматизація обліку і фінансового планування допоможе керівництву оперативніше відстежувати фінансовий стан і готуватися до періодів пікових виплат, зменшуючи ризик касових розривів.

У цілому, цифровізація бізнес-процесів може стати джерелом конкурентної переваги та шляхом до підвищення фінансової стійкості підприємства. Покращення фінансового планування та доступ до фінансових ресурсів.

Ще одна важлива можливість – це оптимізація фінансової політики для адаптації до сезонності.

Підприємству варто активно працювати з банківськими установами та державними програмами підтримки агросектора, щоб забезпечити доступ до револьверних кредитних ліній чи інших фінансових інструментів, спеціально розрахованих на сезонний бізнес. Наприклад, використання кредитів на поповнення обігового капіталу під заставу зерна або аграрні розписки може дати змогу миттєво покривати поточні потреби в розпал сезону і гасити заборгованість після отримання виручки, що, в свою чергу, зменшить фінансовий стрес і дозволить уникнути накопичення прострочених зобов'язань.

Крім того, залучення інвестицій через програми міжнародної допомоги для відновлення українського агробізнесу може надати кошти для модернізації виробництва чи побудови інфраструктури (елеватори, склади), що в довгостроковій перспективі згладить сезонні провали.

Поліпшення фінансової грамотності менеджменту та впровадження практики бюджетування і резервування коштів також є внутрішньою можливістю, яка дозволить більш впевнено проходити «низькі» сезони без втрати платоспроможності.

Зовнішні умови нині складаються так, що агросектор України перебудовується – відбувається переорієнтація логістичних шляхів,

з'являються нові канали збуту (наприклад, експорт продукції через європейські ринки або продаж через державну платформу для продовольчої безпеки). Для ПП «Агрохім» це можливість вийти за рамки традиційного регіонального ринку.

Створення спільних проектів з фермерами може забезпечити стабільний попит.

Участь у державних програмах підтримки фермерів як акредитований постачальник дасть змогу залучити більше клієнтів. Також можливо розглянути співпрацю в рамках кластерів: об'єднавшись з іншими підприємствами аграрної сфери, ПП «Агрохім» може спільно розв'язувати питання зберігання продукції, логістики чи експорту, отримуючи додаткові доходи.

Інтеграція у подібні коопераційні схеми дозволить краще завантажувати потужності підприємства протягом року.

Кліматичні зміни, хоча й несуть ризики, можуть парадоксально створити і нові можливості. Якщо у центральному регіоні подовжується вегетаційний період або з'являється можливість двох урожаїв на рік (через потепління), це означатиме розширення попиту на насіння та добрива.

ПП «Агрохім» може підготуватися до таких сценаріїв, розширивши лінійку продукції (наприклад, насіння культур для другої сівозміни чи засоби захисту для нетипових шкідників). Крім того, світові тенденції до сталого агровиробництва відкривають ніші для нових продуктів: органічних добрив, біопестицидів, датчиків і ІТ-рішень. Освоєння цих напрямів у партнерстві з виробниками інноваційних продуктів може забезпечити ПП «Агрохіму» імпульс розвитку і позбавити його від конкуренції лише ціною, переміщуючи акцент на якість та унікальність – тобто створюючи конкурентну перевагу, менш залежну від сезонних коливань попиту.

Серед ключових загроз, на першому місці, безперечно кліматичні ризики та непередбачуваність погоди.

Для підприємства, тісно пов'язаного з циклом сільськогосподарських робіт, примхливість погоди становить постійну загрозу. Посухи, запізнілі

весни, надмірні опади чи інші аномалії можуть змістити або скоротити аграрний сезон.

В результаті фермери зменшують площі посівів або взагалі відмовляються від окремих культур, що напряду знижує попит на насіння та засоби захисту.

Одним з найбільш негативних сценаріїв є повна невдача урожаю через погодні умови – тоді фермери не матимуть коштів на закупівлю матеріалів наступного сезону, і ПП «Агрохім» втратить значну частку продажів.

З огляду на глобальні зміни клімату, сезонна непередбачуваність посилюється, тож ризики для фінансової стабільності підприємства зростають. Нерівномірність грошових потоків, спричинена сезонними факторами, вже була визначена як проблема, а екстремальні погодні явища можуть цю нерівномірність перетворити на кризу ліквідності. Підприємству «Агрохім» доводиться враховувати ці загрози у стратегічному плануванні, створюючи резервні фонди або страхуючи ризики (наприклад, страхування врожаю у клієнтів може опосередковано захистити і постачальника від повної втрати виручки).

Останні роки принесли суттєві виклики для українського бізнесу: воєнні дії на території України, інфляція, порушення логістичних ланцюгів.

Для ПП «Агрохім» ці фактори становлять пряму загрозу. Війна впливає на аграрний сектор через скорочення посівних площ, руйнування інфраструктури, мінування полів тощо. Хоча Кіровоградська область не була зоною активних бойових дій, її сусідство з регіонами, що постраждали, призвело до зменшення кількості клієнтів та обсягів замовлень. Так само економічна криза, викликана війною, знижує платоспроможність фермерів – вони оптимізують витрати, обираючи дешевші аналоги добрив чи зменшуючи внесення, що б'є по продажах ПП «Агрохіму».

Девальвація гривні та інфляція теж створюють загрози: імпортована продукція дорожчає, а підвищення цін в сезон може зробити товари малодоступними для клієнтів.

У той же час, регуляторні зміни на тлі кризи можуть обмежити прибутковість або доступ ПП «Агрохім» до певних ринків.

Постійна невизначеність ринкового середовища та загроза ескалації війни утримують високий рівень ризику для підприємства, ускладнюючи довгострокове планування і інвестиції.

Як зазначалося, ринок аграрних матеріалів і послуг дуже насичений – тисячі учасників пропонують схожі товари.

Для ПП «Агрохім» завжди існує ризик втрати частки ринку через агресивні дії конкурентів. Великі компанії можуть демпінгувати ціни в сезон або пропонувати фермерам комплексні рішення, які важко повторити меншому підприємству. Також глобальні корпорації-виробники агрохімії нерідко відкривають власні представництва або дають ексклюзивні дилерства крупним дистриб'юторам – якщо ПП «Агрохім» втратить вигідні контракти з постачальниками, це одразу вплине на його конкурентоспроможність.

Таким чином, підприємство постійно відчуває зовнішній тиск і змушене удосконалювати сервіс, щоб втримати клієнтів. Загрозою є і поява нових гравців або альтернативних продуктів (наприклад, біопрепаратів замість хімічних ЗЗР) – це може скоротити традиційну нішу ПП «Агрохім».

Сільське господарство залежить від державної політики – дотацій, податкового режиму, імпорتنих тарифів, стандартів якості тощо. Будь-які зміни в регулюванні можуть як створити можливості, так і становити загрози.

Для ПП «Агрохім» потенційними зовнішніми загрозами є, наприклад, посилення вимог до пестицидів і добрив (під тиском екологічних норм можуть заборонити деякі популярні препарати – тоді складські залишки втратять цінність, або доведеться шукати дорогі заміни).

Інша загроза – зміна податкових правил: скасування пільгового режиму ПДВ для аграріїв чи збільшення фіскального навантаження зменшить купівельну спроможність клієнтів і прибутковість бізнесу.

Також слід зважати на можливу лібералізацію імпорту агропродукції після війни: якщо ринок заповнять дешевші імпортні насіння або добрива,

вітчизняним дистриб'юторам буде важче конкурувати. Нарешті, регуляція цін у кризових ситуаціях (державне втручання для стримування цін на пальне, добрива тощо) може обмежити маржу компанії. Усі ці потенційні зміни є загрозами, які перебувають поза контролем підприємства, але можуть суттєво вплинути на його бізнес-модель, особливо в поєднанні з сезонними факторами нестабільності.

Сезонний фактор впливає не лише на самого постачальника, а й на фінансову поведінку його клієнтів – аграріїв. Ризик неплатежів з боку фермерських господарств зростає у неврожайні роки або коли ціни на їх продукцію падають.

Для ПП «Агрохіму» невчасна оплата за поставлені матеріали означає ланцюгову реакцію – самому підприємству стає нічим розраховатися з власними постачальниками або банками. Така ситуація вже простежувалась раніше і лишається постійною загрозою. Особливо небезпечно, коли цикл неплатежів збігається з підготовкою до нового сезону – підприємство може не мати достатньо коштів для закупівлі товарів для продажу, що поглиблює сезонні провали і може призвести до втрати ринку, адже клієнти не чекатимуть, доки компанія вирішить фінансові труднощі, а підуть до конкурентів. Отже, платіжні ризики на тлі сезонності – серйозна загроза, яка вимагає від підприємства дуже уважного підходу до відбору клієнтів, роботи по передоплаті або страхування ризиків неплатежу.

Проведений SWOT-аналіз показав, що функціонування ПП «Агрохім» тісно пов'язане з сезонними факторами, які впливають на всі аспекти діяльності підприємства.

Серед сильних сторін компанії – диверсифікація товарів і послуг, значний досвід роботи та партнерства, власна інфраструктура і зростаючі фінансові показники. Це забезпечує конкурентні переваги і певний запас міцності, дозволяючи підприємству використовувати можливості ринку навіть за умов сезонності.

Слабкими сторонами є висока залежність від сезонних коливань, нерівномірність грошових потоків та пов'язані з цим фінансові труднощі, низька рентабельність, а також обмежені ресурси малого підприємства. Ці внутрішні вразливості вже дали про себе знати через ознаки фінансової нестабільності (судові справи, ризик банкрутства) і потребують стратегічних рішень.

Можливості розвитку для ПП «Агрохім» полягають у пом'якшенні впливу сезонності – освоєнні нових напрямків, що приносять дохід у міжсезоння, впровадженні сучасних технологій управління та фінансовому плануванні, розширенні ринків збуту. Використання цих можливостей здатне підвищити фінансову стійкість підприємства та покращити його конкурентну позицію.

Водночас, зовнішні загрози залишаються значними: кліматична непевність, економічні та політичні чинники (зокрема війна), жорстка конкуренція і мінливе регуляторне середовище створюють ризики, що можуть нівелювати досягнення компанії. Сезонний характер агробізнесу підсилює дію цих загроз, адже помилка чи невдача в один критичний сезон може мати довготривалі наслідки для фінансового стану.

Отже, для забезпечення сталого розвитку ПП «Агрохім» необхідно реалізовувати стратегії, які спираються на його сильні сторони і можливості, одночасно мінімізуючи вплив слабких сторін та зовнішніх загроз. Зокрема, рекомендується вдосконалити систему управління фінансами з урахуванням сезонності (формування резервів, кредитні лінії, страхування), диверсифікувати діяльність у напрямі згладжування сезонних піків, а також активно використовувати партнерства і державні програми для зміцнення конкурентних переваг.

Такий підхід дозволить ПП «Агрохім» підтримувати фінансову стабільність і ефективність діяльності навіть за умов коливань, пов'язаних із сезонним циклом, та забезпечить йому довгострокові конкурентні переваги на аграрному ринку.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ЗГЛАДЖУВАННЯ СЕЗОННОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

#### **3.1. Ключові проблеми діяльності досліджуваного підприємства у мовах сезонності**

На основі проведених фінансового аналізу та SWOT-аналізу встановлено, що ПП «Агрохім» має низку слабких місць, що ускладнюють його діяльність в умовах сезонності. Зокрема, виражена нерівномірність продажів (піки навесні й восени та значне зниження в літній і зимовий міжсезоння) спричиняє коливання грошових потоків – у пікові місяці підприємство акумулює більші обсяги коштів, а в міжсезоння стикається з їхнім дефіцитом. Така нерівномірність ускладнює фінансове планування: навіть невелика помилка може призвести до касового розриву, особливо якщо слабкий сезон співпадає з великими платіжними зобов'язаннями. Крім того, ПП «Агрохім» характеризується низькою рентабельністю: маржа чистого прибутку у 2024 році становила лише близько 3,2%. Поєднання невисокого прибутку з високою собівартістю (наприклад, через необхідність закупівлі значних партій насіння та добрив перед сезоном) створює слабе «буферне» поле: за несприятливих ринкових чи погодних умов навіть невеликі втрати можуть перетворитися на збитки.

Фінансовий аналіз також виявив низьку автономію фінансування підприємства – сильну залежність від залучених коштів. Зростання оборотних коштів перед піком сезону часто покривається за рахунок короткострокових кредитів і відстрочок платежів постачальникам, що збільшує боргове навантаження. Це підтверджується коливанням зобов'язань: наприклад, за даними звітності, боргове навантаження змінювалося від 19,4 млн грн у 2022 р. до 4,65 млн грн у 2023 р. і знову до 15,99 млн грн у 2024 р. – явище, типове для сезонного фінансування запасів. Залежність від позикових коштів робить підприємство уразливим до змін відсоткових ставок та умов кредитування,

знижуючи загальну платоспроможність. Нарешті, через нерівномірне завантаження ресурсів у міжсезоння спостерігається низька оборотність ресурсів: склади та техніка використовуються не на повну потужність, а частину персоналу утримують без повного навантаження. Це призводить або до скорочення штату (що звужує виробничі можливості в сезон) або до збільшення умовно-постійних витрат при малому обсязі реалізації.

Підсумовуючи, ключові проблеми ПП «Агрохім» – це виражена сезонність виручки і грошових потоків, низька рентабельність та фінансова автономія, а також недостатнє завантаження активів у міжсезоння.

Далі, вважаємо за доцільне, розробити комплекс заходів щодо згладжування впливу сезонності на функціонування досліджуваного підприємства.

### **3.2. Комплекс заходів щодо згладжування впливу сезонності на функціонування досліджуваного підприємства**

На основі визначення ключових проблем діяльності досліджуваного підприємства у мовах сезонності, нами було розроблено, комплекс заходів щодо пом'якшення такого впливу. Серед заходів виокремлено організаційні, фінансові та технологічні, більш детально сутність кожного з них розглянемо далі.

Зокрема, зміна структури управління: введення сезонно орієнтованих підрозділів або команд. Наприклад, можна створити у складі підприємства спеціалізований аналітичний підрозділ із планування ресурсів та прогнозування попиту, який напередодні сезону координуватиме діяльність відділу постачання, логістики та маркетингу, що дозволить швидко адаптувати стратегічні і тактичні рішення до очікуваних сезонних обсягів (гнучке управління).

Розширення функцій відділів: відділ збуту та маркетингу слід залучити до роботи й у міжсезоння (просування нових товарів, підтримка клієнтської

лояльності, підготовка нової рекламної кампанії). Наприклад, корпоративні семінари та онлайн-активності сприятимуть утриманню клієнтів у «тихих» місяці. Подібні заходи стимулюють попит у позасезонний період і згладжують цінові та об'ємні коливання.

Гнучке планування: впровадження гнучкого бюджетування та скоригованого планування витрат на основі фактичних обсягів діяльності. Як зауважують експерти, гнучкий бюджет модифікується залежно від обсягів виробництва/збуту й особливо корисний там, де є великі сезонні коливання. Наприклад, можна встановити нормативні витрати на одиницю продукції та переглядати загальний план витрат за реальними даними продажів, що дозволить ПП «Агрохім» оперативно реагувати на зміни обсягів, зберігаючи контроль над фінансовими показниками.

Оптимізація кадрової політики шляхом запровадження надомних чи неповних ставок у міжсезоння та сезонних контрактів. Така гнучкість зменшить надлишкові витрати, зберігаючи можливість нарощення штату у сезон. Крім того, перекваліфікація працівників на допоміжні завдання (наприклад, ремонт техніки або робота на зберіганні) дозволить ефективно задіяти персонал у «мертвий» сезон.

Серед фінансових заходів, на нашу думку, одним із дієвих інструментів є підписання форвардних контрактів, які дають можливість фіксувати ціни та очікувані прибутки.

ПП «Агрохім» може укладати форвардні контракти з покупцями продукції (насіння, добрив) на майбутні постачання. Форвард дозволяє заздалегідь зафіксувати ціну продажу врожаю та отримати авансове фінансування. Це захищає виробника від коливань ринку і гарантує стабільний збут. Наприклад, укладаючи форвардний контракт на постачання насіння після збору врожаю, підприємство вже зараз отримує частину коштів для підготовки до наступного сезону. Такі контракти забезпечують гарантованість доходів і «вирівнюють» грошові потоки в часі

Важливим інструментом згладжування сезонності є створення фінансової подушки – резервного фонду з частини прибутку підприємства. Резервні кошти (наприклад, у короткострокових банківських вкладах) можна накопичувати в періоди високого доходу для покриття видатків у міжсезоння. Наявність резервного фонду в рамках фінансового планування забезпечує стабільність компанії при непередбачених обставинах. Для ПП «Агрохім» це означатиме зниження ризиків касових розривів: у періоді спаду можна буде витратити кошти з фонду, не вдаючись до дорогого кредитування.

Залучення факторингових операцій прискорить надходження грошових коштів від продажів з відстрочкою платежу. При факторингу ПП «Агрохім» продає дебіторську заборгованість факторинговій компанії і одразу отримує до 80–90 % вартості рахунків-фактур. Це дозволяє негайно поповнити оборотні кошти без необхідності чекати оплати від клієнта. Стримуючи потребу в додаткових кредитах, факторинг стабілізує ліквідність та грошовий потік підприємства. Також фактор бере на себе облік платежів і ризик невчасної сплати, що додатково знижує фінансові ризики ПП «Агрохім».

Крім того, на нашу думку, доречно більш активно працювати з банківськими кредитами та державними програмами підтримки, що передбачає пільгові умови для аграріїв у сезонні періоди. Наприклад, кредитні лінії на поповнення оборотного капіталу під заставу вирощеного врожаю або спеціальні аграрні розписки, які дадуть змогу покривати пікові потреби в коштах і погашати борг після збору врожаю. Крім того, доцільно застосовувати страхування врожаю або кредитне страхування, щоб пом'якшити наслідки несприятливих погодних умов і тимчасових касових розривів.

Серед технічних заходів, безперечно, доцільним є впровадження ERP- та CRM систем.

Впровадження сучасної ERP-системи (SAP, Microsoft Dynamic) дозволить інтегрувати облік запасів, виробництва та продажів в єдину платформу. Як зазначено експертами, ERP-система допомагає передбачати сезонні коливання попиту і адаптувати виробничий план до цих змін. Наприклад, завдяки аналізу

історичних даних про обсяги реалізації ERP може автоматично коригувати замовлення постачальникам і план закупівель на наступний сезон, уникаючи надмірних запасів і нестачі товару. Підключення CRM-модуля дозволить краще обслуговувати клієнтів – нагадувати про майбутні сезони, пропонувати спеціальні умови та знижки у «тихі» місяці і таким чином вирівнювати продажі впродовж року.

Використання хмарних облікових сервісів (наприклад, бухгалтерія у «хмарі») гарантує доступ до фінансової інформації у реальному часі з будь-якого місця. Це підвищує гнучкість фінансового моніторингу та бюджетування. Наприклад, в умовах сезонних піків можна оперативно переглянути стан каси та скоригувати платежі. Крім того, хмарна інфраструктура забезпечує масштабованість: у періоди активного сезону можна легко розширити обчислювальні ресурси для аналітики.

Використання спеціальних інструментів аналітики (BI-систем, прогнозних моделей) допоможе оптимізувати запаси насіння, добрив і ЗЗР. Зокрема, існують рішення на базі штучного інтелекту, які автоматично прогнозують попит за параметрами погоди, площ посіву в регіоні тощо. Такі системи здатні розрахувати оптимальні рівні зберігання товару, щоб уникнути «замороження» оборотного капіталу у вигляді зайвих запасів. Регулярна аналітика забезпечить керівництво актуальною інформацією про оборотальність активів, що полегшить прийняття рішень щодо закупівель і ціноутворення.

Реалізація комплексу вищеописаних заходів повинна покращити фінансовий стан підприємства за кількома напрямками.

По-перше, ліквідність підвищиться завдяки більш рівномірному грошовому потоку й наявності буфера резервного фонду. Так, швидкий доступ до коштів через факторинг і форвардні аванси дозволить своєчасно покривати короткострокові зобов'язання. Формування резервів створить фінансову подушку, що утримає коефіцієнти ліквідності на безпечному рівні в міжсезоння.

Впровадження ERP та аналітики має призвести до зростання рентабельності.

За рахунок точного планування та контролю запасів зменшаться втрати від списань і надлишків, а також скоротяться операційні витрати. Стабільний попит, забезпечений форвардними контрактами і маркетинговою підтримкою клієнтів, покращить оборот капіталу і дозволить підтримувати вищі ціни. Дослідження показують, що інтеграція даних і автоматизація через ERP-системи сприяють скороченню часу виконання замовлень та підвищенню продуктивності, що прямо впливає на чистий прибуток.

Нарешті, платоспроможність («платоспроможність») підприємства посилиться, оскільки комплекс заходів зменшує ризик неплатежів та касових розривів. Забезпечення доступу до кредитних ліній і страхування захистить від форс-мажорів, тоді як суворе бюджетування і резервування підтримають здоровий фінансовий баланс. Таким чином, за рахунок передбаченого фінансування сезонних витрат (через форвардні контракти, аграрні розписки, резерви) зменшується ймовірність неплатоспроможності у слабкий сезон.

В цілому, за нашими розрахунками, вищеописані заходи підвищать значення коефіцієнтів абсолютної та поточної ліквідності і стабілізують динаміку чистого прибутку протягом року (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Очікувані вигоди від впровадження комплексу заходів на ПП «Агрохім»

Показник	2024 рік (базовий рівень)	Очікуване після впровадження	Зростання	
			Абсолютне	Відносне
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	125770,20	132000,0	6229,80	4,95
Чистий прибуток, тис. грн	4039,30	5280,0	1240,70	30,72
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,89	2,5	0,61	32,28
Коефіцієнт фінансової автономії	0,65	0,7	0,05	7,70
Коефіцієнт рентабельності реалізації (%)	3,20	4,0	0,80	24,99

Джерело: сформовано автором

У табл. 3.1 представлено очікувані вигоди від впровадження комплексу організаційно-економічних та технологічних заходів на ПП «Агрохім» у контексті підвищення ефективності управління сезонністю діяльності.

Для аналізу взято ключові фінансово-економічні показники, що відображають поточний стан підприємства (базовий рівень за 2024 рік) та прогнозні значення після реалізації програми вдосконалення.

Згідно з розрахунками, чистий дохід від реалізації продукції зросте на 6229,8 тис. грн, або 4,95%, що свідчить про помірне, але стабільне зростання обсягів реалізації. Очікуване зростання чистого прибутку становить 1240,7 тис. грн, або 30,72%, що є результатом підвищення операційної ефективності та кращого використання сезонних можливостей.

Покращення коефіцієнта загальної ліквідності з 1,89 до 2,5 демонструє посилення платоспроможності підприємства, а коефіцієнт фінансової автономії зросте з 0,65 до 0,7, що вказує на зниження залежності від зовнішніх джерел фінансування. Також прогнозується позитивна динаміка рентабельності реалізації, яка має зрости на 0,8 п.п. або майже на 25%, що є свідченням покращення фінансової результативності реалізованої продукції.

Таким чином, запропонований комплекс заходів сприятиме не лише короткостроковому покращенню фінансових результатів, а й довгостроковому підвищенню фінансової стійкості та конкурентоспроможності ПП «Агрохім» в умовах сезонних викликів.

## ВИСНОВКИ

Підсумовуючи результати проведеного дослідження, можна зробити висновок, що проблема сезонності діяльності підприємств аграрного сектору має комплексний характер та потребує системного підходу до її вирішення.

В умовах динамічного ринкового середовища сезонні коливання виступають одним із ключових викликів для бізнес-організацій, які функціонують у галузях, що прямо залежать від природно-кліматичних факторів, циклів агровиробництва та коливань попиту на продукцію.

У першому розділі роботи розкрито теоретико-методичні підходи до управління сезонними коливаннями у діяльності бізнес-структур. Визначено, що сезонність – це повторювані у часі зміни в інтенсивності господарської діяльності, які призводять до нерівномірного розподілу виробничих ресурсів, попиту, доходів та витрат. Встановлено, що особливо чутливими до сезонності є підприємства аграрної сфери, де виробництво суттєво залежить від циклічних факторів навколишнього середовища. Теоретичне обґрунтування підтвердило доцільність управлінських заходів, спрямованих на згладжування впливу сезонних факторів задля стабілізації операційної діяльності та покращення фінансових результатів.

У другому розділі здійснено всебічний аналіз діяльності ПП «Агрохім» з урахуванням впливу сезонного чинника. Виявлено, що підприємство має диверсифіковану структуру послуг, однак залишається вразливим до пікових навантажень, особливо у весняно-літній та осінній періоди. Аналіз основних фінансових показників підприємства за 2020–2024 роки засвідчив, що загалом підприємство є фінансово стабільним, проте спостерігаються певні коливання в рівні ліквідності, дебіторської заборгованості та потреби в оборотному капіталі, що прямо корелює з сезонною активністю. Фінансовий аналіз показав, що: коефіцієнт загальної ліквідності знизився до рівня 1,89 у 2024 році, що хоча й відповідає нормативному діапазону, проте вказує на зменшення запасу ліквідності; коефіцієнт фінансової автономії у 2024 році

становив 0,65, що свідчить про переважання власного капіталу та добрий рівень фінансової стійкості; рентабельність реалізації демонструє позитивну динаміку зростання і становить 4,0%, що вказує на ефективність операційної діяльності. Виконаний SWOT-аналіз дозволив виокремити сильні сторони підприємства – багатопрофільність, сталу партнерську мережу, репутацію на ринку – а також виявити слабкості, зокрема залежність від погодних умов, сезонні коливання попиту та збуту, нерівномірне навантаження на логістику та фінансові ресурси.

У третьому розділі розроблено комплекс заходів щодо згладжування сезонних коливань у діяльності підприємства. Сформована програма передбачає: організаційні заходи, зокрема впровадження адаптивного планування персоналу, оптимізацію графіків постачання, автоматизацію обліку; фінансові заходи, серед яких – застосування механізмів сезонного кредитування, впровадження політики управління дебіторською заборгованістю, формування резервного фонду для пікових періодів; технологічні заходи – запровадження CRM і ERP-систем, розширення асортименту на несезонні позиції, створення системи відповідального зберігання з постачальниками. У результаті розрахунків очікуваних вигід встановлено, що: чистий дохід зросте на 6229,8 тис. грн (4,95%); чистий прибуток зросте на 1240,7 тис. грн (30,72%); ліквідність покращиться на 32,28%, а коефіцієнт фінансової автономії – на 7,7%; рентабельність реалізації зросте на 25%., що підтверджує доцільність впровадження розроблених заходів як інструменту підвищення ефективності функціонування підприємства в умовах сезонних коливань.

Отже, узагальнюючи, можна стверджувати, що запропонована модель управління процесами згладжування сезонності є ефективною та актуальною для підприємств аграрного сектора в умовах сучасної економіки. Впровадження якої сприятиме не лише зменшенню негативного впливу сезонних коливань, але й забезпеченню сталого розвитку підприємства, підвищенню його конкурентоспроможності та фінансової результативності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрусенко Г.О., Шевченко І.В. Корпоративне здоров'я як фактор конкурентоспроможності організації. *Фінанси, облік і аудит*, 2021, № 4, с. 88–92.
2. Армстронг Дж. Скотт. Прогнозування з мінімальними витратами. К.: Основи, 2020. 312 с.
3. Бойко О.Д., Салун Л.В. Управління сезонними ризиками в агробізнесі: сучасний підхід. *Економіка АПК*, 2022, № 2, с. 45–51.
4. Васильєва Н.Ц., Беляєв Д.О. Стратегії підприємств у цифрову епоху. *Вісник економічної науки України*, 2022, № 1, с. 105–109.
5. Гринько Т.В., Тарасенко О.С. Сезонні коливання в аграрному секторі: причини та методи регулювання. *Економіка і прогнозування*, 2021, № 3, с. 77–83.
6. Гуменна І.І. Антикризове управління підприємством: адаптація до сезонних змін. *Менеджмент і підприємництво в Україні*, 2022, № 6, с. 59–65.
7. Даниленко І.В. Управління сезонністю в аграрному бізнесі. *Аграрна економіка*, 2021, № 2, с. 33–38.
8. Джигирей В.С., Баланюк І.П. Економіка природокористування. Львів: Новий Світ, 2020. 344 с.
9. Дороніна М.С. Адаптація підприємств до сезонних коливань попиту. *Вісник ХНУ ім. Каразіна*, 2021, № 38, с. 90–94.
10. Жигаревич І.В. Сезонність та логістика в агросекторі: виклики та рішення. *Логістика: проблеми і рішення*, 2022, № 3, с. 18–24.
11. Зоріна О.В. Інформаційна аналітика в аграрному менеджменті. *Економіка та держава*, 2023, № 5, с. 42–47.
12. Іващенко В.В. Детермінанти сезонної активності в аграрному секторі. *Фінансово-кредитна діяльність*, 2021, № 4, с. 112–117.
13. Камінська Т.Г. Управління запасами в умовах сезонного попиту. *Бізнес Інформ*, 2022, № 12, с. 97–101.

14. Кирейцева Г.Г., Дем'яненко М.Я. Економіка аграрного виробництва. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 278 с.
15. Ковальчук Т.М. Методологія аналітичної оцінки аграрних підприємств. *Бухгалтерський облік і аудит*, 2020, № 9, с. 39–45.
16. Крамаренко С.М. Оптимізація оборотного капіталу в сезонному бізнесі. *Економічний часопис-XXI*, 2022, № 1–2, с. 51–56.
17. Крупка М.І., Мних Є.М. Управлінський облік у сільському господарстві. Львів: Магнолія, 2020. 240 с.
18. Кузьменко О.В. SWOT-аналіз як інструмент адаптації аграрного бізнесу до сезонності. *Менеджмент та підприємництво*, 2021, № 2, с. 85–89.
19. Лисенко В.О. Розвиток інфраструктури аграрного ринку. *Науковий вісник Полісся*, 2022, № 4(20), с. 129–134.
20. Мельник Л.Г. Моделювання фінансових ризиків сільськогосподарських підприємств. *Фінанси України*, 2023, № 2, с. 102–108.
21. Мних Є.М., Саблук П.Т. Економіка агропромислового виробництва. К.: Аграрна освіта, 2021. 336 с.
22. Мороз С.І. Стратегії розвитку аграрного бізнесу в умовах ризику. *Економіка і регіон*, 2021, № 5, с. 66–71.
23. Настич В.Г. Комунікаційні процеси в управлінні агропідприємствами. *Економіка та організація управління*, 2020, № 3, с. 58–63.
24. Пашко П.В. Аутсорсинг як інструмент адаптації до сезонного навантаження. *Економіка і суспільство*, 2022, № 39, с. 44–49.
25. Салюк П.Т. Стратегічне управління аграрним підприємством: теорія і практика. Харків: Фінанси і статистика, 2021. 288 с.
26. Ярошенко Т.М. Сезонна динаміка ринку добрив: аналітичний підхід. *Актуальні проблеми економіки*, 2023, № 1, с. 73–78.