

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту**

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент бізнес-організацій
07 Управління та адміністрування
073 Менеджмент**

Форма здобуття освіти: заочна

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ЗГЛАДЖУВАННЯ СЕЗОННОСТІ
ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ
ІЩЕНКО АНАСТАСІЇ ЮРІЇВНИ**

**Науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, В'ячеслав
ДАНИЛЮК**

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. Михайло САГАЙДАК

Київ 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СЕЗОННІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1.Поняття та сутність сезонності в діяльності сучасних бізнес-організацій..	6
1.2.Характеристика елементів процесу управління згладжуванням сезонності діяльності бізнес-організації.....	14
1.3.Методичний інструментарій оцінювання та прогнозування сезонних коливань бізнес-організації	24
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗУВАННЯ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ЗГЛАДЖУВАННЯ СЕЗОННОСТІ ПП АГРОФІРМА «КАШТАН»	33
2.1. Загальна характеристика діяльності ПП агрофірма «Каштан».....	33
2.2. Аналізування динаміки та інтенсивності сезонних коливань ПП агрофірма «Каштан»	40
2.3. Обґрунтування заходів вдосконалення процесів згладжування сезонності та оцінювання їхнього впливу на діяльність ПП агрофірма «Каштан».....	49
ВИСНОВКИ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність дослідження визначається посиленням вимог до ефективності управління бізнес-організаціями в умовах нестабільного економічного середовища та вираженої сезонності, яка притаманна діяльності підприємств аграрного сектору. Сезонні коливання формують нерівномірність виробничих процесів, обсягів реалізації продукції, завантаження ресурсної бази та коливання фінансових результатів протягом року, що ускладнює реалізацію як стратегічного, так і оперативного планування. Подібні умови знижують рівень передбачуваності господарської діяльності та підвищують ризики фінансової нестабільності, що безпосередньо впливає на конкурентні позиції підприємств.

Сучасні підходи до регулювання сезонних коливань не завжди забезпечують достатній рівень адаптивності підприємств до змін зовнішнього середовища, що актуалізує потребу у їх подальшому вдосконаленні. Підвищення ефективності управління вимагає застосування інструментів диверсифікації діяльності, удосконалення систем планування, оптимізації виробничих і логістичних процесів, а також більш ефективного використання ресурсного потенціалу підприємства.

Об'єктом дослідження є відносини, що виникають в процесі управління згладжуванням сезонності бізнес-організації.

Предметом дослідження є процеси згладжування сезонності бізнес-організації.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних і прикладних аспектів управління згладжуванням сезонністю бізнес-організації.

Для досягнення мети були сформовані такі **завдання**:

- визначити поняття та сутність сезонності в діяльності сучасних бізнес-організацій;
- описати характеристику елементів процесу управління згладжуванням сезонності діяльності бізнес-організації;

- охарактеризувати методичний інструментарій оцінювання та прогнозування сезонних коливань бізнес-організації;
- дослідити загальну характеристику діяльності ПП агрофірма «Каштан»;
- проаналізувати динаміку та інтенсивність сезонних коливань ПП агрофірма «Каштан»;
- обґрунтувати заходи вдосконалення процесів згладжування сезонності та оцінювання їхнього впливу на діяльність ПП агрофірма «Каштан».

Методи дослідження включають комплекс загальнонаукових та спеціальних методів пізнання. Використано методи аналізу і синтезу для вивчення теоретичних засад сезонності та узагальнення підходів до її регулювання, а також метод порівняння для оцінювання змін у показниках діяльності підприємства в різні періоди. Індукція та дедукція дали змогу сформулювати логічні висновки щодо причинно-наслідкових зв'язків у процесах управління. Економіко-статистичні методи застосовано для обробки показників діяльності підприємства та виявлення тенденцій їх змін. Використано системний підхід для розгляду підприємства як цілісної структури, що функціонує в умовах сезонних коливань і потребує комплексного управлінського впливу для забезпечення стабільності розвитку.

Практичне значення дослідження полягає у можливості використання отриманих результатів для вдосконалення управління процесами згладжування сезонності діяльності ПП агрофірма «Каштан». Запропоновані підходи та рекомендації можуть бути впроваджені в діяльність підприємства з метою підвищення ефективності використання ресурсів, забезпечення більш рівномірного завантаження виробничих потужностей і стабілізації фінансових результатів протягом року. Результати дослідження сприяють удосконаленню планування господарської діяльності, оптимізації управлінських рішень та зниженню негативного впливу сезонних коливань на діяльність аграрного бізнесу.

Інформаційною базою дослідження є сукупність нормативно-правових актів, наукових праць вітчизняних і зарубіжних авторів з питань управління

підприємствами та сезонності в аграрному секторі, а також аналітичні матеріали, статистичні дані і фінансова звітність ПП агрофірма «Каштан». Додатково використано матеріали періодичних видань, спеціалізованих економічних ресурсів та внутрішню управлінську документацію підприємства, що дозволило забезпечити комплексність і достовірність проведеного дослідження та сформулювати обґрунтовані висновки щодо процесів згладжування сезонності діяльності бізнес-організації.

Структура роботи. Робота містить 65 сторінок, перелік джерел посилання з 57 найменувань, 22 таблиці, 2 рисунки, 1 додаток.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СЕЗОННІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Поняття та сутність сезонності в діяльності сучасних бізнес-організацій

Сезонність у діяльності сучасних бізнес-організацій розглядається як об'єктивне економічне явище, що відображає періодичні коливання обсягів виробництва, реалізації продукції, використання ресурсів і фінансових результатів у межах календарного року.

Таблиця 1.1 - Підходи науковців до трактування сезонності діяльності бізнес-організацій

Автор	Поняття сезонності діяльності бізнес-організації	Коментар
Тимків А. О.	Сезонність розглядається як зміна економічної активності підприємств під впливом зовнішніх факторів	Підхід акцентує увагу на взаємозв'язку сезонності та макроекономічних змін
Щацька З. Я., Шевель А. А.	Сезонність визначається як періодичне коливання обсягів діяльності підприємств готельної сфери	Визначення враховує специфіку готельного бізнесу
Дишкантюк О. В., Потьомкін Л. М., Власюк К. В.	Сезонність трактується як циклічність функціонування підприємств індустрії гостинності та туризму	Автори підкреслюють комплексний характер сезонності та залежність бізнесу
Чаркіна Т. Ю., Марценюк Л. В., Задоя В. О.	Сезонність діяльності визначається як нерівномірність попиту на готельно-ресторанні послуги протягом року, що потребує стратегічного управління ресурсами підприємства.	Підхід орієнтований на управлінський аспект сезонності та необхідність адаптації бізнес-процесів до коливань попиту.
Корж Н. В., Онищук Н. В.	Сезонність розглядається як фактор нестабільності функціонування готельної галузі, що впливає на прибутковість, зайнятість персоналу та рівень конкурентоспроможності.	Автори акцентують увагу на економічних наслідках сезонних коливань для діяльності підприємств.

Джерело: сформовано автором на основі [1; 2; 3; 4; 5]

Формування сезонних змін пов'язане з впливом природно-кліматичних умов, особливостями технологічних процесів, структурою попиту, поведінкою споживачів, специфікою ринків збуту та організацією логістичних ланцюгів. У

межах аграрного сектору сезонність набуває вираженого характеру через залежність виробничого циклу від біологічних процесів росту та розвитку сільськогосподарських культур, що визначає нерівномірність навантаження на виробничі потужності протягом року [1, с.49-55]. Додатково спостерігається залежність від рівня технічного оснащення підприємств, що впливає на швидкість виконання сезонних робіт. Важливу роль відіграє структура земельного фонду, яка визначає тривалість і послідовність виробничих операцій.

Таблиця 1.2 - Характеристика основних аспектів сезонності діяльності бізнес-організацій

Аспект сезонності	Зміст характеристики	Прояви в діяльності бізнес-організацій	Приклади впливу
Економічна сутність	Періодичні коливання господарської активності протягом року	Зміна обсягів виробництва, доходів і витрат	Підвищення виручки у період попиту, зниження в міжсезоння
Причини виникнення	Сукупність природних, ринкових і технологічних факторів	Нерівномірність попиту та пропозиції, кліматичні умови	Аграрне виробництво залежить від сезонів року
Виробничий аспект	Зміна інтенсивності використання ресурсів	Колівання завантаження обладнання та персоналу	Пікові навантаження під час збору врожаю
Фінансовий аспект	Нерівномірність грошових потоків	Періоди надходження доходів і дефіциту коштів	Концентрація прибутку після реалізації продукції
Логістичний аспект	Зміна обсягів постачання і зберігання	Перевантаження складів у пікові періоди	Зростання транспортних витрат у сезон реалізації
Управлінський аспект	Необхідність адаптації планування і організації	Гнучке планування виробництва та ресурсів	Зміна графіків роботи персоналу
Ринковий аспект	Колівання споживчого попиту	Зміна обсягів продажів у різні періоди року	Підвищення попиту на окремі товари у святкові періоди
Наслідки сезонності	Вплив на ефективність діяльності підприємства	Нестабільність прибутковості та завантаження	Потреба у фінансових резервах

Джерело:[3, с.11-17]

Економічна природа сезонності пов'язана з циклічністю господарських процесів, у межах яких фази активного виробництва змінюються періодами відносного спаду ділової активності. Виникнення таких коливань зумовлюється диспропорціями між обсягами попиту та пропозиції у різні періоди часу, а також

нерівномірністю надходження сировини і матеріалів. Виробничі системи підприємств адаптуються до зовнішніх умов, що формує змінну структуру витрат і доходів у межах операційного циклу. Рівень інвестиційної активності також зазнає змін залежно від фаз виробничого циклу [2]. Фінансова поведінка підприємств відображає необхідність балансування між періодами надходжень і витрат.

Теоретичні підходи до розуміння сезонності базуються на аналізі економічних циклів, у межах яких виділяються короткострокові коливання, що повторюються з певною регулярністю. Статистичне спостереження за діяльністю підприємств демонструє наявність стабільних періодів підвищеної активності та зниження ділової інтенсивності. В аграрному виробництві такі періоди визначаються етапами посіву, догляду за посівами, збору врожаю та міжсезонного зберігання продукції. Моделювання економічних процесів дає змогу виявляти закономірності змін показників у різні періоди року. Аналітичні методи обробки даних формують основу для прогнозування майбутніх коливань.

Сезонні коливання впливають на фінансово-економічні показники діяльності підприємств, зокрема на обсяги виручки, рівень рентабельності, ліквідність активів і структуру грошових потоків. Періоди підвищеної ділової активності характеризуються концентрацією доходів, тоді як інші проміжки супроводжуються зниженням надходжень при збереженні частини постійних витрат. Подібна нерівномірність формує потребу у формуванні резервів, оптимізації витратної частини бюджету та вдосконаленні механізмів фінансового планування. Управління ліквідністю набуває ускладненого характеру через різницю у швидкості надходження коштів. Бюджетна політика підприємства змінюється залежно від сезонної структури доходів.

Управлінський аспект сезонності пов'язаний із необхідністю адаптації організаційних структур підприємств до змін зовнішнього середовища. Планування виробничих процесів здійснюється з урахуванням прогнозованих коливань попиту та пропозиції, що передбачає формування гнучких графіків роботи, раціональне використання трудових ресурсів і оптимізацію

завантаження обладнання [4, с.19-23]. Організація виробництва в умовах сезонності потребує синхронізації технологічних процесів із ринковими циклами, що впливає на ефективність використання виробничого потенціалу. Структура управління бізнес організацією зазнає змін залежно від інтенсивності виробничих процесів. Координація між підрозділами набуває складнішого характеру у періоди пікового навантаження.

Ринкові фактори формування сезонності пов'язані зі зміною споживчої поведінки протягом року. Попит на окремі види продукції змінюється залежно від кліматичних умов, святкових періодів, соціальних тенденцій та рівня доходів населення. У результаті підприємства стикаються з необхідністю адаптації асортименту продукції, коригування обсягів виробництва та зміни маркетингових підходів. Конкурентне середовище посилює вплив коливань попиту на результати діяльності [5, с.140-143]. Розвиток каналів збуту сприяє частковому вирівнюванню сезонних коливань.

Логістичні процеси відображають сезонні зміни через нерівномірність постачання сировини, складське навантаження та транспортні витрати. Періоди масового виробництва продукції супроводжуються підвищеним навантаженням на системи зберігання та транспортування, тоді як міжсезоння характеризується зниженням інтенсивності логістичних операцій. Подібні коливання впливають на загальну ефективність операційної діяльності підприємства та формують потребу у вдосконаленні логістичного планування [6, с.29-41]. Управління запасами стає складнішим у періоди пікових обсягів виробництва. Використання складських потужностей потребує гнучкого підходу до планування.

Фінансова складова сезонності відображається у нерівномірному надходженні грошових коштів протягом року. Підприємства стикаються з необхідністю забезпечення ліквідності в періоди зниження доходів, що передбачає використання внутрішніх резервів, кредитних ресурсів або відстрочених платежів. Управління грошовими потоками набуває складного характеру через необхідність балансування між витратами та надходженнями у різні часові проміжки. Структура фінансових зобов'язань змінюється залежно

від сезонної активності. Кредитна політика підприємств адаптується до циклічності доходів.

Системний підхід до аналізу сезонності передбачає розгляд підприємства як відкритої економічної системи, що взаємодіє з зовнішнім середовищем. Вплив сезонних факторів проявляється у всіх елементах виробничо-господарської діяльності, включаючи планування, організацію, мотивацію та контроль. Узгодження внутрішніх процесів із зовнішніми умовами господарювання формує основу для забезпечення стабільності функціонування підприємства. Внутрішня структура управління повинна враховувати змінність зовнішніх факторів [7]. Ефективність взаємодії підсистем підприємства визначається рівнем координації процесів.

Методологічні підходи до дослідження сезонності включають використання статистичних методів аналізу динамічних рядів, економіко-математичного моделювання та порівняльного аналізу. Застосування зазначених інструментів сприяє виявленню закономірностей коливань економічних показників і формуванню прогнозних оцінок розвитку підприємства. Аналітичні дослідження демонструють наявність стійких циклічних тенденцій у діяльності підприємств різних галузей економіки. Обробка великого масиву даних забезпечує точність прогнозування. Використання сучасних аналітичних методів підвищує обґрунтованість управлінських рішень.

Організаційні аспекти управління сезонністю охоплюють формування гнучких виробничих структур, здатних адаптуватися до змін обсягів роботи. Використання змінних графіків зайнятості, сезонного залучення працівників, аутсорсингових послуг і коопераційних зв'язків сприяє підвищенню ефективності використання трудових ресурсів [8, с.142-148]. Управлінські рішення у сфері організації виробництва орієнтовані на забезпечення рівномірного розподілу навантаження протягом року. Гнучкість організаційної структури впливає на швидкість реагування на зміни попиту.

Економічні наслідки сезонності проявляються у коливаннях прибутковості підприємств, зміні структури витрат і нестабільності фінансових

результатів. Періоди високої ділової активності супроводжуються концентрацією доходів, тоді як інші етапи характеризуються зниженням фінансових надходжень. Формування ефективної системи управління фінансами передбачає врахування зазначених особливостей під час бюджетного планування та інвестиційної діяльності. Структура витрат потребує постійного коригування залежно від сезонних умов [9, с.7-13]. Рівень прибутковості залежить від здатності підприємства адаптуватися до циклічних змін.

Технологічні аспекти сезонності пов'язані з особливостями виробничих процесів, що визначаються специфікою продукції. У сільському господарстві технологічні операції підпорядковані природним циклам розвитку рослин і тварин, що обумовлює чітку періодизацію виробничої діяльності. У промисловості сезонні коливання формуються під впливом ринкового попиту та логістичних обмежень. Рівень автоматизації виробництва впливає на можливості згладжування сезонних ефектів.

Аналіз сучасних тенденцій розвитку бізнес-організацій свідчить про зростання значення адаптаційних механізмів управління сезонністю. Підприємства впроваджують інструменти диверсифікації діяльності, розширення асортименту продукції, виходу на нові ринки збуту та оптимізації виробничих циклів. Застосування інноваційних технологій управління сприяє зменшенню впливу сезонних коливань на результати господарської діяльності [10, с.93-102]. Розширення ринкової присутності зменшує залежність від локальних коливань попиту.

Сезонність у діяльності компанії проявляється у формі закономірних періодичних змін обсягів виробництва, реалізації продукції, попиту, доходів і рівня використання ресурсів протягом певного періоду часу. Формування сезонних коливань обумовлюється впливом природно-кліматичних, економічних, соціальних, технологічних і поведінкових чинників, які визначають нерівномірність господарської активності підприємств упродовж року. У практиці діяльності бізнес-організацій виділяють природно-кліматичну, виробничу, споживчу, фінансову та календарну сезонність. Природно-

кліматична сезонність характерна для аграрного сектору, будівництва, туристичної та транспортної сфер і пов'язана зі змінами погодних умов та біологічними циклами виробництва. Виробнича сезонність виникає внаслідок нерівномірного завантаження виробничих потужностей і ресурсів у різні періоди року. Споживча сезонність формується під впливом змін попиту на товари та послуги, що залежить від святкових періодів, відпусток, зміни споживчих звичок і рівня ділової активності. Фінансова сезонність проявляється у нерівномірності формування доходів, витрат і грошових потоків підприємства, тоді як календарна сезонність пов'язана з особливостями організації робочого часу, кількістю робочих днів і циклічністю господарських процесів.

Таблиця 1.3 - Основні види сезонності в діяльності бізнес-організацій

Вид сезонності	Характеристика	Причини виникнення	Приклад прояву
Природно-кліматична	Пов'язана зі змінами погодних умов і природних циклів	Зміна сезонів року, температурні коливання, природні умови	Сезонність у сільському господарстві та туризмі
Виробнича	Виникає через нерівномірне завантаження виробничих потужностей	Циклічність виробничих процесів, технологічні особливості	Пікове навантаження техніки під час збору врожаю
Споживча	Формується внаслідок змін попиту на товари та послуги	Поведінка споживачів, святкові періоди, відпустки	Зростання продажів перед святами
Фінансова	Проявляється у нерівномірності надходження доходів і витрат	Коливання обсягів реалізації та грошових потоків	Концентрація прибутку після сезону продажів
Календарна	Пов'язана з особливостями календарного циклу	Кількість робочих днів, святкові та вихідні періоди	Зниження ділової активності у святкові дні
Логістична	Відображає сезонні зміни у постачанні та транспортуванні	Коливання обсягів перевезень і складських операцій	Перевантаження складів у період реалізації продукції
Ринкова	Залежить від змін ринкової кон'юнктури та попиту	Цінові коливання, зміни споживчих тенденцій	Підвищення попиту на окремі товари в певний період року
Трудова	Пов'язана зі зміною потреби у персоналі	Нерівномірність виробничого навантаження	Залучення сезонних працівників у період польових робіт

Джерело: [10]

Роль сезонності в діяльності компанії полягає у формуванні умов функціонування підприємства, які впливають на систему планування, організацію виробничих процесів, управління ресурсами та фінансову стабільність. Сезонні коливання визначають потребу у гнучкому використанні трудових, матеріальних і технічних ресурсів, коригуванні виробничих програм та адаптації маркетингової політики до змін попиту. Для багатьох компаній сезонність виступає чинником, що впливає на рівень конкурентоспроможності, оскільки здатність ефективно реагувати на коливання ринку визначає стабільність діяльності та рівень прибутковості. У сфері аграрного виробництва сезонність має визначальний характер, оскільки технологічні цикли вирощування продукції обмежені природними умовами та періодичністю польових робіт. У торгівлі та сфері послуг сезонність визначає інтенсивність продажів і завантаження персоналу залежно від періодів підвищеного або зниженого попиту.

Вплив сезонності на діяльність компанії має як негативний, так і позитивний характер. Негативний вплив проявляється у нерівномірності формування доходів, коливаннях рівня прибутковості, зниженні ефективності використання виробничих потужностей та виникненні ризику дефіциту обігових коштів у міжсезонний період. Концентрація виробничих процесів у короткі часові проміжки призводить до підвищеного навантаження на персонал, техніку та матеріальні ресурси, що може спричиняти зростання витрат і організаційних ризиків. Міжсезонне скорочення ділової активності часто супроводжується неповним використанням трудового потенціалу та зниженням рівня продуктивності праці. Значний вплив сезонність здійснює і на логістичні процеси, оскільки у пікові періоди збільшується навантаження на транспортну та складську інфраструктуру. Позитивний вплив сезонності проявляється у можливості концентрації ресурсів у найбільш прибуткові періоди та отриманні підвищених доходів за умов ефективного управління сезонними коливаннями. Використання системи прогнозування, диверсифікації діяльності, розвитку переробного напрямку та формування резервів дозволяє компаніям мінімізувати

негативні наслідки сезонності та забезпечувати більш стабільне функціонування впродовж року.

Отже, узагальнення теоретичних положень щодо сезонності дає змогу розглядати її як багатофакторне явище, що охоплює виробничі, фінансові, організаційні та ринкові аспекти діяльності підприємств. Формування ефективних управлінських підходів передбачає комплексне врахування зазначених факторів у процесі планування та реалізації господарських рішень. Розвиток методів управління сезонністю спрямований на підвищення стійкості функціонування бізнес-організацій та забезпечення рівномірності їх економічного розвитку протягом року.

1.2.Характеристика елементів процесу управління згладжуванням сезонності діяльності бізнес-організації

Планування та організація процесів згладжування сезонності діяльності бізнес-організації формують взаємопов'язану систему управлінських дій, спрямованих на вирівнювання виробничо-господарської активності протягом календарного року. У межах зазначеного підходу здійснюється узгодження цілей підприємства з динамікою зовнішнього середовища, що характеризується періодичними змінами попиту, ресурсного забезпечення та умов здійснення господарської діяльності. Формування планових орієнтирів передбачає врахування циклічності економічних процесів, специфіки галузі, особливостей технологічного циклу та структури ринку [11, с.15-25].

Планування процесів згладжування сезонності охоплює визначення прогнозних обсягів виробництва, реалізації продукції, потреби у матеріальних, трудових і фінансових ресурсах, а також формування системи заходів щодо стабілізації діяльності підприємства у періоди зниження ділової активності. Організаційна складова передбачає координацію діяльності структурних підрозділів, адаптацію графіків роботи, оптимізацію використання виробничих

потужностей та забезпечення гнучкості управлінських процесів залежно від рівня сезонного навантаження. Узгодження планових і організаційних механізмів сприяє підвищенню ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства, зниженню ризику нерівномірності грошових потоків і формуванню більш стабільних економічних результатів упродовж року.

Таблиця 1.4 - Організація процесів згладжування сезонності діяльності бізнес-організації

Елемент управління	Зміст процесу	Інструменти реалізації
Стратегічне планування	Визначення довгострокових орієнтирів діяльності з урахуванням сезонних коливань	Прогнозування, аналіз динаміки показників, сценарне планування
Оперативне планування	Деталізація обсягів виробництва та ресурсів за періодами року	Календарні графіки, виробничі плани, бюджети
Виробниче планування	Формування програм виробництва відповідно до сезонних змін	Балансування потужностей, планування циклів
Фінансове планування	Розподіл доходів і витрат у часі	Бюджетування, планування грошових потоків
Організаційна структура	Побудова гнучкої системи управління	Делегування повноважень, координація підрозділів
Управління персоналом	Адаптація трудових ресурсів до сезонних змін	Гнучкі графіки, сезонна зайнятість, навчання
Логістичне забезпечення	Планування постачання та управління запасами	Оптимізація запасів, планування транспорту
Маркетингове планування	Формування попиту протягом року	Диверсифікація продукції, цінова політика
Контроль і аналіз	Оцінка виконання планів і коригування діяльності	Моніторинг показників, аналіз відхилень

Джерело:[12]

Процес планування передбачає деталізацію виробничих програм за часовими інтервалами з урахуванням нерівномірності навантаження на виробничі потужності. Формування календарних графіків виконання робіт забезпечує синхронізацію технологічних операцій із ринковими умовами, що змінюються протягом року. Розподіл ресурсів здійснюється з урахуванням потреб кожного періоду, що сприяє підвищенню ефективності використання матеріально-технічної бази. Визначення обсягів виробництва орієнтується на прогнозовані зміни попиту, що формується під впливом сезонних факторів [13, с.120-126]. У межах планових розрахунків здійснюється оцінка можливих

відхилень фактичних показників від запланованих значень, що формує основу для подальшого коригування управлінських рішень.

Організаційна складова процесу згладжування сезонності передбачає побудову гнучкої структури управління, здатної адаптуватися до змін інтенсивності виробничої діяльності. Розподіл функцій між підрозділами здійснюється з урахуванням специфіки їх діяльності та рівня навантаження у різні періоди року. Формування внутрішньої координації між виробничими, логістичними та фінансовими підрозділами забезпечує узгодженість виконання господарських операцій. Організація взаємодії персоналу спрямована на підтримання стабільності функціонування підприємства в умовах нерівномірного навантаження [14, с.45-52]. Використання змінних режимів роботи, гнучких графіків зайнятості та залучення додаткових трудових ресурсів у періоди підвищеної активності сприяє адаптації підприємства до сезонних коливань.

Виробниче планування у контексті згладжування сезонності передбачає формування оптимального співвідношення між обсягами виробництва у різні періоди року. Перерозподіл виробничих процесів у часі спрямований на зменшення пікових навантажень і підвищення рівномірності використання обладнання. У межах технологічного планування враховуються строки виконання операцій, тривалість виробничих циклів і можливості їх скорочення. Застосування сучасних технологічних рішень сприяє підвищенню гнучкості виробничої системи. Виробничі потужності використовуються з урахуванням їх пропускної здатності та можливостей адаптації до змін обсягів робіт.

Фінансове планування інтегрується у загальну систему управління сезонністю через формування бюджетів, що відображають очікувані доходи та витрати у різні періоди року. Розподіл фінансових ресурсів здійснюється з урахуванням нерівномірності надходження грошових коштів. Планування грошових потоків передбачає узгодження витратної частини бюджету з прогнозованими доходами, що формує основу для підтримання платоспроможності підприємства. Використання фінансових резервів

спрямоване на покриття витрат у періоди зниження доходів [15, с.35-40]. Залучення зовнішніх джерел фінансування розглядається як інструмент забезпечення стабільності господарської діяльності.

Маркетингове планування у системі згладжування сезонності спрямоване на формування стабільного попиту протягом року. Розробка асортиментної політики враховує зміну споживчих переваг у різні періоди. Планування обсягів реалізації базується на аналізі ринкових тенденцій і поведінки споживачів. Використання різних каналів збуту сприяє розширенню ринкової присутності підприємства [16, с.45-49]. Формування цінової політики враховує коливання попиту, що забезпечує стабільність доходів.

Контроль у системі планування та організації процесів згладжування сезонності передбачає регулярний моніторинг виконання планових показників. Аналіз відхилень між фактичними і запланованими результатами спрямований на виявлення причин змін у діяльності підприємства. Отримані результати використовуються для коригування планів і вдосконалення організаційних процесів. Система контролю охоплює всі рівні управління та забезпечує зворотний зв'язок між підрозділами [17, с.22-29]. Регулярність контрольних заходів сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень.

Інтеграція процесів планування та організації у систему згладжування сезонності формує цілісну модель управління діяльністю бізнес-організації. Узгодженість дій між різними підрозділами сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів і стабілізації виробничо-господарських показників. Координація планових і організаційних рішень забезпечує адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища. Розвиток системи управління сезонністю спрямований на підвищення рівня передбачуваності діяльності та забезпечення рівномірності економічних результатів упродовж року.

Фінансово-економічні, аналітичні та ресурсні інструменти управління сезонними коливаннями формують комплекс взаємопов'язаних механізмів, спрямованих на вирівнювання показників діяльності бізнес-організації упродовж календарного року. Застосування зазначених інструментів пов'язане з

необхідністю адаптації підприємства до нерівномірності попиту, змін у виробничому навантаженні та коливань грошових потоків [18].

Таблиця 1.5 - Етапи процесу управління сезонністю та їх характеристика

Етап процесу управління сезонністю	Характеристика етапу	Основне призначення
Аналіз і діагностика сезонності	Дослідження причин, рівня та особливостей сезонних коливань у діяльності підприємства	Виявлення факторів сезонності та оцінювання їх впливу
Прогнозування сезонних змін	Оцінювання можливих змін попиту, виробництва та фінансових результатів у майбутніх періодах	Підготовка підприємства до сезонних коливань
Планування заходів згладжування	Розроблення управлінських рішень щодо мінімізації сезонних ризиків	Формування системи заходів стабілізації діяльності
Організація реалізації заходів	Координація роботи підрозділів і забезпечення ресурсами для виконання запланованих дій	Забезпечення ефективного впровадження заходів
Контроль та оцінювання результатів	Моніторинг виконання планових показників і аналіз отриманих результатів	Визначення ефективності управлінських рішень
Коригування та вдосконалення системи управління	Внесення змін до управлінських процесів відповідно до результатів контролю та змін зовнішнього середовища	Підвищення адаптивності та стабільності діяльності підприємства

Джерело: [18]

Процес управління сезонністю в діяльності бізнес-організації являє собою послідовну систему управлінських дій, спрямованих на виявлення, оцінювання, прогнозування та мінімізацію негативного впливу сезонних коливань на результати функціонування підприємства. Ефективність управління сезонністю залежить від здатності підприємства своєчасно адаптувати виробничі, фінансові та організаційні процеси до змін рівня попиту, обсягів виробництва та використання ресурсів у різні періоди року. Першим етапом процесу управління сезонністю є аналіз і діагностика сезонних коливань, що передбачає дослідження динаміки виробничих, фінансових і збутових показників підприємства. На цьому етапі визначаються причини виникнення сезонності, періоди підвищеної та зниженої активності, а також рівень впливу сезонних факторів на результати діяльності компанії. Для проведення аналізу використовуються статистичні методи, аналіз часових рядів, індекси сезонності та порівняння показників за різні періоди часу.

Наступним етапом виступає прогнозування сезонних змін, яке спрямоване на визначення можливих тенденцій розвитку діяльності підприємства в майбутньому. Прогнозування базується на оцінюванні попиту, очікуваних змін ринкової кон'юнктури, рівня споживчої активності та впливу зовнішніх факторів. Використання прогнозних моделей дозволяє підприємству завчасно підготуватися до періодів підвищеного або зниженого навантаження, оптимізувати потребу у ресурсах та забезпечити стабільність господарської діяльності. Важливим етапом є планування заходів згладжування сезонності, що передбачає розроблення управлінських рішень щодо диверсифікації діяльності, зміни структури виробництва, розширення асортименту продукції, формування запасів та вдосконалення системи збуту. На цьому етапі визначаються необхідні ресурси, джерела фінансування та строки реалізації запланованих заходів.

Організація процесу реалізації заходів виступає наступним етапом управління сезонністю та охоплює координацію діяльності структурних підрозділів підприємства, розподіл функціональних обов'язків і забезпечення ефективного використання трудових, матеріальних та фінансових ресурсів. У межах цього етапу здійснюється впровадження запланованих заходів, спрямованих на вирівнювання виробничого навантаження та стабілізацію фінансових результатів. Значну роль відіграє адаптація графіків роботи персоналу, оптимізація використання техніки та розвиток напрямів діяльності, які забезпечують формування доходів у міжсезонний період. Наступний етап пов'язаний із контролем та оцінюванням ефективності впроваджених рішень. Контроль передбачає моніторинг виконання планових показників, аналіз результатів діяльності та визначення ступеня досягнення поставлених цілей. Порівняння фактичних і запланованих результатів дозволяє виявляти відхилення, оцінювати ефективність використання ресурсів та визначати необхідність коригування управлінських рішень.

Завершальним етапом процесу управління сезонністю є коригування та вдосконалення системи управління відповідно до змін внутрішнього і зовнішнього середовища. На цьому етапі враховуються результати проведеного

контролю, зміни ринкової ситуації, рівень ефективності реалізованих заходів та нові ризики, що можуть впливати на діяльність підприємства. Коригування управлінських рішень забезпечує підвищення адаптивності бізнес-організації до сезонних коливань і сприяє формуванню більш стабільної моделі функціонування. Послідовне проходження всіх етапів процесу управління сезонністю дозволяє підприємству підвищити рівень фінансової стійкості, забезпечити більш ефективне використання ресурсів та мінімізувати негативний вплив сезонних факторів на результати господарської діяльності.

Таблиця 1.6—Інструменти управління сезонними коливаннями

Група інструментів	Зміст інструменту	Конкретні методи та підходи
Фінансово-економічні	Регулювання доходів, витрат і грошових потоків	Бюджетування, планування грошових потоків, формування резервів, кредитування
Управління витратами	Оптимізація структури витрат відповідно до сезонності	Аналіз постійних і змінних витрат, контроль витрат
Управління ліквідністю	Забезпечення здатності підприємства виконувати фінансові зобов'язання	Планування ліквідності, резервні фонди
Аналітичні	Дослідження закономірностей сезонних коливань	Аналіз динамічних рядів, регресійний аналіз, економічне моделювання
Прогнозування	Оцінювання майбутніх змін діяльності	Сценарне планування, трендовий аналіз
Ресурсні	Управління матеріальними, трудовими та технічними ресурсами	Планування ресурсів, оптимізація запасів
Трудові ресурси	Регулювання чисельності та зайнятості персоналу	Сезонна зайнятість, гнучкі графіки, навчання
Матеріально-технічні ресурси	Управління використанням обладнання та матеріалів	Оптимізація завантаження, технічне обслуговування
Логістичні	Організація постачання та зберігання ресурсів і продукції	Управління запасами, транспортне планування
Інтеграційні	Узгодження всіх інструментів у єдину систему	Комплексне управління, координація процесів

Джерело:[19, с.98-104]

Фінансово-економічні інструменти охоплюють процеси бюджетування, управління грошовими потоками, формування резервів і регулювання структури витрат. Планування доходів і витрат здійснюється з урахуванням періодичних змін обсягів реалізації продукції, що пов'язані з сезонними факторами. Формування бюджетів передбачає деталізацію фінансових показників за

часовими інтервалами, що відображають зміну інтенсивності господарської діяльності. Управління витратами спрямоване на оптимізацію їх структури відповідно до рівня виробничого навантаження у різні періоди року [20, с.60-66]. Контроль за виконанням фінансових планів забезпечує своєчасне виявлення відхилень і коригування напрямів використання ресурсів.

Регулювання грошових потоків виступає важливою складовою фінансового управління в умовах сезонних коливань. Нерівномірність надходжень коштів формує потребу у плануванні ліквідності та забезпеченні платоспроможності підприємства. Розподіл грошових ресурсів у часі спрямований на покриття витрат у періоди зниження доходів. Формування резервних фондів забезпечує фінансову стійкість у межах операційного циклу. Використання кредитних інструментів розглядається як джерело тимчасового покриття дефіциту коштів у періоди міжсезоння.

Економічні інструменти управління сезонністю включають аналіз структури витрат, визначення точки беззбитковості, оцінювання рівня рентабельності та оптимізацію виробничих витрат. Проведення економічного аналізу забезпечує виявлення факторів, що впливають на зміну фінансових результатів у різні періоди року. Оцінювання співвідношення постійних і змінних витрат сприяє формуванню ефективної витратної політики. Визначення рівня рентабельності діяльності здійснюється з урахуванням сезонної динаміки доходів і витрат [21, с.110-115]. Застосування економічних моделей сприяє обґрунтуванню управлінських рішень щодо розподілу ресурсів.

Аналітичні інструменти управління сезонними коливаннями базуються на використанні статистичних і економіко-математичних методів дослідження. Аналіз динамічних рядів показників діяльності підприємства забезпечує виявлення закономірностей сезонних змін. Побудова прогнозних моделей ґрунтується на врахуванні історичних даних і тенденцій розвитку ринку. Використання кореляційного та регресійного аналізу сприяє визначенню залежностей між окремими економічними показниками. Формування

аналітичних висновків створює основу для прийняття управлінських рішень щодо згладжування сезонних коливань.

Прогнозування виступає складовою аналітичного забезпечення управління сезонністю, що передбачає оцінювання майбутніх змін у діяльності підприємства. Розробка прогнозів базується на аналізі тенденцій розвитку ринку, змін попиту та пропозиції, а також внутрішніх можливостей підприємства. Формування альтернативних сценаріїв розвитку сприяє підготовці до можливих змін зовнішнього середовища. Використання сучасних інформаційних технологій підвищує точність прогнозних розрахунків. Отримані результати застосовуються під час планування виробничих і фінансових показників.

Ресурсні інструменти управління сезонністю охоплюють регулювання використання матеріальних, трудових і технічних ресурсів. Планування потреби у ресурсах здійснюється з урахуванням сезонної інтенсивності виробництва. Оптимізація використання матеріальних ресурсів спрямована на зменшення витрат і забезпечення безперебійності виробничих процесів. Управління запасами передбачає формування оптимального рівня складських залишків відповідно до потреб виробництва у різні періоди року [22]. Рациональне використання ресурсного потенціалу сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства.

Трудові ресурси займають значне місце у системі управління сезонними коливаннями, оскільки рівень зайнятості змінюється залежно від обсягів виробництва. Планування чисельності персоналу здійснюється з урахуванням сезонних потреб підприємства. Використання гнучких форм зайнятості сприяє адаптації до змін виробничого навантаження. Організація навчання персоналу забезпечує підготовку працівників до виконання різних функцій. Підвищення кваліфікації працівників впливає на продуктивність праці та ефективність використання трудового потенціалу.

Матеріально-технічні ресурси формують основу виробничої діяльності підприємства в умовах сезонності. Планування використання обладнання здійснюється з урахуванням змін обсягів виробництва. Оптимізація

завантаження технічних засобів спрямована на підвищення ефективності їх використання. Проведення технічного обслуговування у періоди зниження виробничої активності сприяє підтриманню працездатності обладнання [23, с.33-37]. Впровадження сучасних технологій впливає на скорочення тривалості виробничих циклів.

Логістичні інструменти управління сезонними коливаннями пов'язані з організацією постачання, транспортування та зберігання продукції. Планування логістичних операцій враховує зміну обсягів перевезень у різні періоди року. Оптимізація транспортних маршрутів спрямована на зниження витрат і підвищення ефективності доставки продукції. Управління складськими запасами забезпечує баланс між попитом і пропозицією. Координація логістичних процесів сприяє безперервності виробничо-господарської діяльності.

Інтеграція фінансово-економічних, аналітичних і ресурсних інструментів формує комплексну систему управління сезонними коливаннями діяльності бізнес-організації. Узгодженість використання зазначених інструментів сприяє підвищенню рівня стабільності функціонування підприємства. Взаємодія різних складових управління забезпечує адаптацію до змін зовнішнього середовища [24, с.75-82]. Розвиток системи управління сезонністю спрямований на забезпечення рівномірності виробничих і фінансових показників протягом року.

Отже, характеристика елементів процесу управління згладжуванням сезонності діяльності бізнес-організації відображає системний підхід до забезпечення рівномірності виробничо-господарських процесів упродовж року. У межах такого підходу розглядається взаємодія планування, організації, фінансового регулювання, аналітичного забезпечення та ресурсного управління, що формують єдину управлінську систему. Узгодженість цих елементів сприяє адаптації підприємства до коливань зовнішнього середовища, зокрема змін попиту, виробничого навантаження та грошових потоків. Комплексний розгляд складових управління сезонністю забезпечує можливість виявлення закономірностей функціонування підприємства в різні періоди року та формування обґрунтованих управлінських рішень. Взаємозв'язок між

елементами процесу управління сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, стабілізації фінансових результатів і зниженню негативного впливу сезонних факторів.

1.3.Методичний інструментарій оцінювання та прогнозування сезонних коливань бізнес-організації

Методи оцінювання сезонних коливань у діяльності бізнес-організації становлять систему аналітичних підходів, що забезпечують кількісне та якісне визначення періодичних змін економічних показників у межах календарного року. Формування методичного апарату ґрунтується на використанні статистичних, економіко-математичних і порівняльних інструментів, що дають змогу виявляти характер, інтенсивність і структуру сезонних коливань. Застосування таких методів пов'язане з необхідністю дослідження динаміки виробничих, фінансових і ринкових процесів підприємства в часовому розрізі. Аналітична робота передбачає обробку великих масивів інформації, що відображають зміну показників діяльності у різні періоди року [25, с.88-93].

Статистичний аналіз часових рядів виступає базовим підходом до оцінювання сезонності. Дослідження динаміки показників здійснюється шляхом їх групування за рівними часовими інтервалами, що забезпечує виявлення закономірностей змін. Побудова часових рядів дає змогу відобразити тенденції розвитку підприємства та виділити періоди підвищення або зниження економічної активності. Обробка таких рядів передбачає використання методів згладжування, що усувають випадкові коливання та підсилюють прояв структурних змін. Аналіз середніх значень показників у межах окремих періодів сприяє формуванню узагальненого уявлення про характер сезонності.

Таблиця 1.7 - Методи оцінювання сезонних коливань у діяльності бізнес-організації

Метод оцінювання сезонності	Сутність методу	Що дозволяє визначити	Приклад застосування
Метод індексів сезонності	Передбачає розрахунок відхилення фактичних показників від середнього рівня за певний період	Рівень та інтенсивність сезонних коливань	Визначення сезонних змін обсягів продажів
Аналіз часових рядів	Базується на дослідженні динаміки показників у послідовних часових періодах	Закономірності сезонних змін і повторюваність коливань	Аналіз динаміки доходів підприємства за місяцями
Метод середніх величин	Полягає у порівнянні фактичних показників із середнім значенням	Ступінь відхилення показників у різні періоди	Порівняння середнього рівня реалізації продукції
Коефіцієнт варіації	Використовується для оцінювання рівня коливання показників відносно середнього значення	Стабільність або нестабільність діяльності	Оцінювання коливань обсягів виробництва
Трендовий аналіз	Передбачає визначення основної тенденції зміни показників у часі	Напрямок сезонних змін та прогноз майбутньої динаміки	Прогнозування сезонних змін попиту
Графічний метод	Ґрунтується на побудові графіків і діаграм динаміки показників	Візуальне відображення сезонних коливань	Побудова графіка зміни виручки протягом року
Метод порівняння періодів	Передбачає зіставлення результатів діяльності за різні сезони або роки	Відмінності між сезонними періодами	Порівняння показників літнього та зимового сезонів
Експертний метод	Базується на оцінках фахівців щодо впливу сезонних факторів	Можливі ризики та тенденції сезонності	Оцінювання впливу погодних умов на діяльність підприємства

Джерело:[26]

Метод індексів сезонності базується на розрахунку відносних показників, що характеризують ступінь відхилення фактичних значень від середнього рівня діяльності підприємства. Формування індексів сезонності передбачає визначення середніх значень економічних показників за певний період та їх порівняння з показниками окремих часових інтервалів. Отримані індекси відображають рівень підвищення або зниження ділової активності у різні періоди року. Використання індексного методу забезпечує кількісне оцінювання сезонних коливань та дозволяє визначати інтенсивність сезонних змін у

діяльності підприємства [27, с.50-55]. Узагальнення індексів сезонності створює основу для виявлення закономірностей функціонування бізнес-організації в умовах циклічних коливань.

Аналіз часових рядів застосовується для дослідження динаміки економічних показників у послідовних часових періодах. Використання цього методу забезпечує виявлення повторюваності сезонних змін, тенденцій розвитку та закономірностей коливання виробничих, фінансових і збутових показників. Дослідження часових рядів дозволяє визначити періоди підвищеної та зниженої активності підприємства, а також оцінити тривалість і характер сезонних циклів. Результати аналізу використовуються для формування прогнозних оцінок і коригування управлінських рішень відповідно до сезонної динаміки діяльності підприємства.

Метод середніх величин передбачає порівняння фактичних показників діяльності підприємства із середнім рівнем за визначений період часу. Застосування методу забезпечує оцінювання ступеня відхилення окремих показників у різні періоди року та дозволяє визначати нерівномірність господарської активності. Аналіз середніх значень сприяє виявленню сезонних закономірностей у виробництві, реалізації продукції та формуванні доходів підприємства. Використання середніх величин забезпечує спрощення аналізу та підвищує наочність оцінювання сезонних змін.

Коефіцієнт варіації застосовується для оцінювання рівня коливання економічних показників відносно їх середнього значення. Розрахунок коефіцієнта варіації дозволяє визначити ступінь стабільності або нестабільності діяльності підприємства у різні періоди часу. Високе значення коефіцієнта свідчить про значний рівень сезонних коливань і нерівномірність функціонування бізнес-організації [28, с.44-48]. Використання показників варіації забезпечує можливість кількісного оцінювання сезонного впливу на результати діяльності підприємства.

Трендовий аналіз використовується для визначення основної тенденції зміни економічних показників у часі. Побудова трендових моделей забезпечує

виявлення загального напрямку розвитку підприємства та дозволяє відокремити довгострокові тенденції від сезонних коливань. Застосування трендового аналізу сприяє прогнозуванню майбутніх змін попиту, обсягів виробництва та фінансових результатів підприємства. Отримані результати використовуються для планування діяльності та формування системи заходів щодо згладжування сезонності.

Графічний метод оцінювання сезонності передбачає візуалізацію динаміки економічних показників за допомогою графіків, діаграм і трендових ліній. Графічне представлення інформації забезпечує наочне відображення сезонних коливань та дозволяє швидко виявляти періоди підвищення або зниження господарської активності. Використання графічного методу сприяє полегшенню інтерпретації результатів аналізу та підвищує ефективність дослідження сезонних процесів у діяльності підприємства.

Метод порівняння періодів базується на зіставленні показників діяльності підприємства за різні часові інтервали. Порівняння результатів функціонування у сезонні та міжсезонні періоди дозволяє оцінити глибину сезонних коливань та виявити закономірності зміни економічних показників. Застосування міжрічних порівнянь забезпечує визначення стабільності діяльності підприємства та оцінювання тенденцій розвитку [30, с.130-135]. Результати порівняльного аналізу використовуються для коригування планових показників і вдосконалення системи управління сезонністю.

Експертний метод ґрунтується на використанні професійних оцінок фахівців щодо впливу сезонних факторів на діяльність підприємства. Формування експертних висновків дозволяє враховувати галузеву специфіку, вплив зовнішнього середовища та можливі зміни ринкової кон'юнктури. Застосування експертного підходу сприяє визначенню потенційних ризиків і перспектив розвитку підприємства в умовах сезонних коливань. Отримані результати використовуються для обґрунтування управлінських рішень і формування прогнозних оцінок.

Інформаційна база оцінювання сезонних коливань формується на основі внутрішніх і зовнішніх джерел інформації. Внутрішні джерела охоплюють дані фінансової звітності, управлінського обліку, виробничих показників та інформацію про обсяги реалізації продукції. До зовнішніх джерел належать статистичні матеріали, галузеві аналітичні огляди та результати маркетингових досліджень. Обробка інформації здійснюється із застосуванням сучасних програмних засобів, що забезпечують точність аналітичних розрахунків і підвищують ефективність оцінювання сезонних процесів.

Узагальнення методів оцінювання сезонних коливань формує комплексний підхід до дослідження діяльності бізнес-організації в умовах циклічних змін. Поєднання індексного методу, аналізу часових рядів, трендового аналізу, коефіцієнтів варіації, графічних і порівняльних методів забезпечує більш точне визначення характеру сезонних коливань та їх впливу на результати діяльності підприємства. Використання методичного інструментарію оцінювання сезонності сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень, удосконаленню системи планування та забезпеченню стабільності функціонування підприємства в умовах нерівномірної ділової активності [31].

Аналіз часових рядів становить базовий етап прогнозування сезонних коливань. Дослідження динаміки економічних показників у часовому розрізі забезпечує виявлення трендових і сезонних складових. Формування часових рядів здійснюється шляхом систематизації даних за рівними інтервалами часу, що дає змогу відобразити зміну показників упродовж року. Виявлення тенденцій розвитку підприємства ґрунтується на аналізі послідовності значень показників у різні періоди. Використання історичних даних забезпечує основу для побудови прогнозних моделей.

Структура управління сезонністю в діяльності бізнес-організації формується як система взаємопов'язаних елементів, що забезпечують координацію управлінських рішень, спрямованих на зниження негативного впливу сезонних коливань на результати господарювання. Управління сезонністю охоплює процеси планування, організації, регулювання, контролю та

аналізу діяльності підприємства з урахуванням циклічності попиту, виробництва, реалізації продукції та використання ресурсів. Формування структури управління сезонністю передбачає розподіл функцій між окремими підрозділами та посадовими особами, визначення механізмів взаємодії між ними, а також створення системи інформаційного забезпечення для прийняття управлінських рішень. Ефективність структури управління сезонністю залежить від рівня узгодженості управлінських дій, швидкості реагування на зміни зовнішнього середовища та здатності підприємства адаптуватися до коливань ділової активності.

Таблиця 1.8 - Структурні елементи системи управління сезонністю в діяльності бізнес-організації та їх характеристика

Елемент структури управління сезонністю	Зміст та характеристика
Структура управління сезонністю	Система взаємопов'язаних елементів, що забезпечує координацію управлінських рішень для зниження впливу сезонних коливань; охоплює планування, організацію, регулювання, контроль і аналіз; передбачає розподіл функцій між підрозділами, визначення взаємодії та інформаційне забезпечення; ефективність залежить від узгодженості дій і адаптивності підприємства
Суб'єкти управління сезонністю	Керівники, функціональні підрозділи, економічні служби, менеджери. Керівництво визначає стратегію та політику ресурсів; економічні служби здійснюють аналіз і прогнозування; виробничі підрозділи організовують процеси та ресурси; маркетингові служби аналізують попит і стимулюють збут
Об'єкти управління сезонністю	Виробничі, фінансові, трудові, логістичні та збутові процеси; обсяги виробництва, структура витрат, використання ресурсів, доходи, постачання і збут. Спрямовані на стабілізацію діяльності, вирівнювання навантаження, грошових потоків та підвищення ефективності ресурсів
Функції управління сезонністю	Планування (обсяги, ресурси, ризики), прогнозування (попит і кон'юнктура), організація (координація підрозділів), мотивація (стимулювання персоналу), контроль (моніторинг і оцінка), регулювання (коригування процесів відповідно до змін)
Особливості управління сезонністю	Зумовлені галуззю та сезонними коливаннями. В аграрній сфері – залежність від природних умов, потреба у резервах, зберіганні, диверсифікації та переробці. Використовуються інформаційні технології, прогнозування та аналітика для підвищення точності рішень і стабільності діяльності

Джерело:[32, с.55-62]

Суб'єктами управління сезонністю виступають керівники підприємства, функціональні підрозділи, економічні служби, менеджери та інші учасники управлінського процесу, які здійснюють планування, організацію та контроль діяльності підприємства в умовах сезонних змін. Керівництво підприємства визначає стратегічні напрями згладжування сезонності, формує політику управління ресурсами та приймає рішення щодо диверсифікації діяльності, розширення ринків збуту й оптимізації виробничих процесів. Економічні та фінансові служби забезпечують аналіз сезонних коливань, прогнозування доходів і витрат, оцінювання рівня фінансової стійкості та контроль за рухом грошових потоків. Виробничі підрозділи відповідають за організацію виробничих процесів, оптимізацію використання техніки, трудових і матеріальних ресурсів у різні періоди року [33, с.77-82]. Маркетингові служби здійснюють аналіз попиту, формування каналів збуту та розроблення заходів стимулювання реалізації продукції у періоди зниження ринкової активності.

Об'єктами управління сезонністю є виробничі, фінансові, трудові, логістичні та збутові процеси підприємства, на які впливають сезонні фактори. До об'єктів управління належать обсяги виробництва, структура витрат, рівень використання ресурсів, динаміка доходів, система постачання та збуту продукції. Управлінський вплив спрямовується на стабілізацію діяльності підприємства шляхом вирівнювання навантаження на виробничі потужності, забезпечення рівномірності грошових потоків і підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу. Значну увагу приділяють управлінню запасами, організації складського господарства, регулюванню чисельності персоналу та формуванню резервів для підтримання стабільності діяльності у міжсезонний період.

Функції управління сезонністю включають планування, прогнозування, організацію, мотивацію, контроль і регулювання господарських процесів. Функція планування передбачає визначення обсягів виробництва, реалізації продукції, потреби у ресурсах та формування системи заходів щодо мінімізації сезонних ризиків [34, с.29-33]. Прогнозування забезпечує оцінювання майбутніх

змін попиту, ринкової кон'юнктури та рівня ділової активності підприємства. Організаційна функція спрямована на координацію діяльності структурних підрозділів, адаптацію графіків роботи та забезпечення ефективного використання ресурсів. Мотиваційна функція пов'язана зі стимулюванням працівників до підвищення результативності праці в умовах нерівномірного навантаження. Контроль забезпечує моніторинг виконання планових показників, оцінювання ефективності управлінських рішень і виявлення відхилень від запланованих результатів [35, с.60-65]. Регулювання передбачає внесення змін до управлінських процесів відповідно до впливу зовнішніх і внутрішніх факторів.

Особливості управління сезонністю визначаються галузевою специфікою підприємства, характером сезонних коливань та рівнем залежності діяльності від зовнішнього середовища. Для аграрних підприємств сезонність має виражений характер через залежність виробничих процесів від природно-кліматичних умов і технологічних циклів вирощування продукції. У таких умовах управління сезонністю передбачає формування резервів матеріальних і фінансових ресурсів, розвиток системи зберігання продукції, диверсифікацію напрямів діяльності та використання переробних потужностей для забезпечення більш рівномірного отримання доходів протягом року. Значну роль відіграє використання сучасних інформаційних технологій, систем прогнозування та аналітичних методів, які забезпечують підвищення точності управлінських рішень і сприяють адаптації підприємства до сезонних змін. Комплексний підхід до управління сезонністю створює передумови для підвищення фінансової стійкості, стабілізації діяльності та зміцнення конкурентних позицій бізнес-організації в умовах циклічних коливань ринку.

Оцінювання точності прогнозів здійснюється шляхом порівняння прогнозних і фактичних значень економічних показників. Використання показників похибки прогнозу забезпечує вимірювання рівня відхилень. Аналіз помилок прогнозування сприяє вдосконаленню методичних підходів. Коригування моделей на основі результатів оцінювання підвищує їх

адаптивність до змін зовнішнього середовища [36]. Перевірка адекватності моделей формує основу для їх подальшого використання.

Отже, узагальнення методів прогнозування сезонних змін економічних показників бізнес-організації формує комплексний підхід до аналізу майбутньої динаміки діяльності підприємства. Поєднання статистичних, економіко-математичних і експертних методів забезпечує підвищення точності прогнозних оцінок. Використання різних підходів до прогнозування сприяє формуванню обґрунтованих управлінських рішень у сфері планування діяльності підприємства. Розвиток методичного інструментарію прогнозування створює передумови для підвищення стабільності функціонування бізнес-організацій в умовах циклічних коливань.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗУВАННЯ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ЗГЛАДЖУВАННЯ СЕЗОННОСТІ ПП АГРОФІРМА «КАШТАН»

2.1. Загальна характеристика діяльності ПП агрофірма «Каштан»

Приватне підприємство агрофірма «Каштан» є сільськогосподарським товаровиробником, що функціонує у формі приватного підприємства з 25 лютого 2003 року. Юридична адреса підприємства: Україна, Київська область, Білоцерківський район, с. Соколівка, вул. Гагаріна. Підприємство зареєстроване відповідно до законодавства, перебуває на обліку в органах Державної податкової служби та статистики, є платником ПДВ і працює на загальній системі оподаткування.

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика ПП агрофірма «Каштан»

Показник	Характеристика
Повне найменування	ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО АГРОФІРМА «КАШТАН»
Скорочене найменування	ПП АГРОФІРМА «КАШТАН»
Код ЄДРПОУ	32365331
Організаційно-правова форма	Приватне підприємство
Форма власності	Приватна
Статус юридичної особи	Зареєстровано
Дата державної реєстрації	25.02.2003 р.
Юридична адреса	08666, Україна, Київська область, Білоцерківський район, село Соколівка, вул. Гагаріна, будинок
Основний вид економічної діяльності	01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур
Статутний капітал	101 000,00 грн
Засновник	Безпрозваний Леонід Євдокимович
Кінцевий бенефіціарний власник	Безпрозваний Леонід Євдокимович
Тип бенефіціарного впливу	Прямий вирішальний вплив
Керівник	Змаженко Світлана Іванівна
Органи управління	Власник; директор
Основна сфера діяльності	Виробництво продукції рослинництва, допоміжна діяльність у рослинництві, оптова торгівля аграрною продукцією та транспортне обслуговування
Перебування на обліку в ДПС	ГУ ДПС у Київській області, Білоцерківська ДПП

Джерело:[37]

ПП агрофірма «Каштан» є невеликим сільськогосподарським підприємством приватної форми власності, яке спеціалізується на виробництві продукції рослинництва та здійснює діяльність у межах класичної для аграрного сектору організаційно-правової моделі управління.

Організаційно-правова форма – приватне підприємство на основі приватної власності. Засновником і одноосібним власником є громадянин України Безпрозваний Леонід Євдокимович, частка якого становить 100%. Статутний капітал підприємства – 101 000 грн. Власник визначає стратегічні напрями діяльності та призначає керівника. Поточне управління здійснює директор – Змаженко Світлана Іванівна, яка представляє бізнес організацію у відносинах з партнерами та державними органами. Основний вид діяльності підприємства – вирощування зернових, бобових і насіння олійних культур (КВЕД 01.11). Агрофірма вирощує пшеницю, ячмінь, кукурудзу, соняшник, ріпак та інші культури.

Штат підприємства становить у середньому 15–16 працівників. До персоналу входять директор, головний бухгалтер, агроном, механік або інженер, трактористи, водії, робітники рослинництва та підсобні працівники, а також сезонні працівники під час посівної та жнив. Невелика чисельність персоналу сприяє поєднанню функцій працівниками та зменшенню адміністративних витрат, але потребує високої кваліфікації кадрів.

Планування діяльності підприємства включає стратегічний і тактичний рівні. Основним стратегічним документом є статут, на основі якого формуються довгострокові плани розвитку на 3–5 років. На тактичному рівні розробляються річні плани виробництва і фінансів, посівні плани, графіки польових робіт, бюджети доходів і витрат, плани використання техніки, ремонтів та кадрового забезпечення. Реалізація планів супроводжується постійним контролем і коригуванням за результатами аналізу їх виконання.



Рис. 2.1 Організаційна структура ПП агрофірма «Каштан»

Джерело:[38]

Власник виступає вищим органом управління, приймає стратегічні рішення та контролює діяльність керівника. Безпосереднє оперативне управління здійснює директор, який має у безпосередньому підпорядкуванні головного бухгалтера, агронома (або спеціаліста з рослинництва), механіка/інженера, а також адміністративно-управлінський персонал за потреби. У підпорядкуванні агронома знаходяться робітники рослинництва (трактористи-машиністи, механізатори, працівники, зайняті на посіві, догляді за посівами та збиранні врожаю). У підпорядкуванні механіка можуть перебувати ремонтні та обслуговуючі працівники, які здійснюють технічне обслуговування та ремонт сільськогосподарської техніки й транспорту. Головний бухгалтер організовує бухгалтерський облік, формує фінансову звітність, забезпечує податкову та статистичну звітність, контролює розрахунки з бюджетом, контрагентами та працівниками.

За своїм типом організаційну структуру управління ПП агрофірма «Каштан» можна віднести до лінійно-функціональної. На верхньому рівні

управління домінує лінійне підпорядкування (власник – директор – керівники функціональних напрямів – виконавці), а на рівні окремих функцій (бухгалтерія, агрономічна служба, технічна служба) чітко розподілені обов'язки та відповідальність. Структура є типовою для невеликих аграрних підприємств і відповідає обраній стратегії концентрованого зростання, оскільки забезпечує достатню гнучкість, швидке прийняття управлінських рішень, персональну відповідальність керівника за результати діяльності, а також відносно низький рівень адміністративних витрат.

Таблиця 2.2 – Горизонтальний та вертикальний аналіз балансу ПП агрофірма «Каштан» за 2023–2025 рр.

Показник	2023 рік, тис. грн	Частка в активах, %	2024 рік, тис. грн	Частка в активах, %	Темп зростання 2024/2023, %	2025 рік, тис. грн	Частка в активах, %	Темп зростання 2025/2024, %
Необоротні активи	13 742,19	71,0	20 102,83	72,0	+46,3	28 947,35	76,4	+43,9
Оборотні активи	5 604,51	29,0	7 814,37	28,0	+39,5	8 952,25	23,6	+14,6
Усього активів	19 346,70	100,0	27 917,20	100,0	+44,3	37 899,60	100,0	+35,8
Власний капітал	18 996,70	98,2	26 749,40	95,8	+40,9	37 899,60	100,0	+41,8
Усього зобов'язання	350,00	1,8	1 167,80	4,2	+233,7	0,00	0,0	–
Усього власний капітал і зобов'язання	19 346,70	100,0	27 917,20	100,0	+44,3	37 899,60	100,0	+35,8

Джерело:[38]

Основний бізнес-процес ПП агрофірма «Каштан» – повний цикл виробництва та реалізації продукції рослинництва: від планування посівів і закупівлі ресурсів до виконання польових робіт, збирання, доробки, зберігання врожаю та його реалізації оптовим покупцям і надання супутніх послуг.

Маркетингова діяльність ПП агрофірма «Каштан» орієнтована переважно на оптових покупців сільськогосподарської продукції.

Таблиця 2.3 – Структура асортименту та обсяги реалізації продукції і послуг ПП агрофірма «Каштан» у 2023–2025 рр.

Вид продукції / послуг	Одиниця виміру	2023 рік обсяг	2023 рік виручка, грн	2024 рік обсяг	2024 рік виручка, грн	2025 рік обсяг	2025 рік виручка, грн
Пшениця	т	840	5 800 000	980	7 100 000	910	6 500 000
Кукурудза	т	720	4 900 000	860	5 900 000	830	5 500 000
Насіння соняшнику	т	240	2 800 000	320	4 000 000	300	3 800 000
Соя	т	75	1 100 000	105	1 600 000	95	1 400 000
Овочі та інші культури	т	180	900 000	220	1 200 000	210	1 050 000
Допоміжні с.-г. послуги (обробіток, посів, збирання)	га	60	579 500	90	2 122 900	85	2 657 000
Разом чистий дохід від реалізації	–	–	16 079 500	–	21 922 900	–	20 907 000

Джерело:[39]

У 2023 році їх сумарна частка у виручці перевищує половину загального обсягу реалізації, а в 2024 році за рахунок зростання врожайності й цін на пшеницю й кукурудзу їхній внесок у дохід ще більше посилюється. Значну роль відіграє також реалізація насіння соняшнику та сої, які забезпечують більш високу маржинальність у періоди сприятливої цінової кон'юнктури. Звертає на себе увагу суттєве зростання доходів від допоміжних сільськогосподарських послуг у 2024–2025 роках: бізнес організація активніше використовує наявну техніку для виконання робіт на полях інших господарств, що дозволяє диверсифікувати джерела доходу та частково компенсувати коливання рентабельності основної продукції.

Канали збуту продукції будуються переважно на основі прямих контрактів з елеваторами та зернотрейдерами, що приймають зерно з подальшим зберіганням, доробкою та експортом. Частина продукції реалізується переробним підприємствам (олійноекстракційним і комбікормовим заводам), а незначний обсяг овочів та інших культур – локальним оптовим покупцям і посередникам [40, с.90-96].

Таблиця 2.4 – Структура матеріальних ресурсів ПП агрофірма «Каштан» у 2023–2025 рр.

Вид матеріальних ресурсів	Одиниця виміру	2023 рік кількість	2023 рік вартість, грн	2024 рік кількість	2024 рік вартість, грн	2025 рік кількість	2025 рік вартість, грн
Насіння с.-г. культур	т	65	900 000	70	960 000	78	1 150 000
Мінеральні добрива	т	220	1 600 000	240	1 750 000	290	2 450 000
Засоби захисту рослин (ЗЗР)	л/кг (ум. од.)	15 000	1 150 000	16 500	1 250 000	18 000	1 700 000
Паливо-мастильні матеріали	л	210 000	1 300 000	225 000	1 420 000	250 000	1 900 000
Запасні частини та ремонтні матеріали	комплекти (ум. од.)	480	650 000	520	720 000	560	960 000
Інші матеріали (тара, господарські тощо)	ум. од.	900	450 000	1 050	600 000	1 200	1 040 000

Джерело:[39]

Управління запасами на ПП агрофірма «Каштан» має важливе значення для безперебійності виробничого процесу, оскільки сільськогосподарське виробництво є сезонним і потребує своєчасного накопичення значних обсягів ресурсів до початку окремих етапів польових робіт. Система управління запасами підприємства ґрунтується на поєднанні нормативного підходу та оперативного контролю. Основними завданнями системи управління запасами є забезпечення безперервності виробництва, недопущення надмірного відволікання коштів у надлишкові запаси, зниження втрат від псування чи нераціонального використання ресурсів, а також контроль собівартості виробництва [41, с.140-145].

Діяльність з управління персоналом на ПП агрофірма «Каштан» спрямована на забезпечення основного виробничого процесу кваліфікованими кадрами, раціональний розподіл функцій і підвищення продуктивності праці. Загальна чисельність персоналу за 2023–2025 роки залишалася сталою і становила 16 осіб,

однак внутрішня структура змінювалася за рахунок перерозподілу між виробничим і допоміжним персоналом.

Таблиця 2.5 – Чисельність і структура персоналу ПП агрофірма «Каштан» у 2023–2025 рр.

Категорія персоналу	2023 рік, осіб	2023 рік, %	2024 рік, осіб	2024 рік, %	2025 рік, осіб	2025 рік, %
Керівництво та адміністративний персонал (директор, бухгалтерія)	3	18,8	3	18,8	3	18,8
Інженерно-технічний персонал (агроном, механік/інженер)	3	18,8	3	18,8	4	25,0
Виробничий персонал (трактористи, робітники рослинництва)	8	50,0	9	56,3	8	50,0
Допоміжний персонал (водії, підсобні працівники)	2	12,5	1	6,3	1	6,3
Разом персоналу	16	100,0	16	100,0	16	100,0

Джерело:[39]

Рух персоналу за останні три роки був відносно невеликим і носив переважно природний характер (звільнення за власним бажанням, вихід на пенсію, сезонна плинність), при цьому загальна чисельність персоналу залишалася сталою.

Таблиця 2.6 – Показники руху персоналу ПП агрофірма «Каштан» у 2023–2025 рр.

Показник	Одиниця	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Чисельність персоналу на початок року	осіб	16	16	16
Прийнято протягом року	осіб	2	3	2
Звільнено протягом року	осіб	2	3	2
Чисельність персоналу на кінець року	осіб	16	16	16
Коефіцієнт обороту з прийому (прийнято/середньооблікова чисельність·100%)	%	12,5	18,8	12,5
Коефіцієнт обороту зі звільнення	%	12,5	18,8	12,5
Коефіцієнт загального обороту кадрів	%	25,0	37,6	25,0

Джерело:[39]

Ефективність використання персоналу доцільно оцінювати через показники продуктивності праці – дохід і чистий прибуток на одного працівника. На основі даних про чистий дохід і чистий прибуток з додатка Б (16 079 500; 21 922 900; 20

907 000 грн доходу та 3 639 800; 7 279 900; 3 039 400 грн чистого прибутку відповідно) та середньооблікової чисельності персоналу 16 осіб розраховано

Чистий прибуток на одного працівника у 2024 році більш ніж удвічі перевищив показник 2023 року, що свідчить про високий рівень ефективності використання трудових ресурсів у сприятливих ринкових умовах. У 2025 році, попри збереження високого рівня доходу на одного працівника, чистий прибуток на одного працівника істотно знижується через зростання собівартості та підвищення операційних витрат, відображених у звіті про фінансові результати.

Отже, основний бізнес-процес ПП агрофірма «Каштан» – вирощування та реалізація продукції рослинництва – тісно інтегрований з обслуговуючими процесами закупівель, маркетингу, технічного обслуговування, обліку та управління персоналом. Ролі власника, директора, агронома, механіка та головного бухгалтера чітко розмежовані, але взаємопов'язані в єдиному ланцюгу створення вартості. Маркетингова діяльність базується на стабільних каналах збуту та ринковому ціноутворенні, закупівельна – на нормативному плануванні й контролі за вартістю ключових ресурсів.

2.2. Аналізування динаміки та інтенсивності сезонних коливань ПП агрофірма «Каштан»

Аналізування динаміки та інтенсивності сезонних коливань ПП агрофірма «Каштан» здійснюється на основі комплексного зіставлення виробничих, фінансових, ресурсних і організаційних показників за 2023–2025 роки з урахуванням аграрного циклу, який формує виражену нерівномірність господарської діяльності протягом року. Сезонність у діяльності підприємства проявляється через концентрацію витрат, трудових ресурсів і техніки у весняно-осінній період та через формування основної частини доходів у період збирання та реалізації продукції рослинництва. Структура виробничого процесу охоплює послідовні етапи підготовки ґрунту, закупівлі ресурсів, посіву, догляду за

посівами, збирання врожаю, доробки, зберігання та реалізації продукції, кожен з яких має різну інтенсивність залежно від пори року. Рівень навантаження на виробничі ресурси змінюється залежно від фази аграрного циклу, що формує нерівномірний графік використання техніки та праці. Розподіл витрат упродовж року демонструє накопичення фінансового навантаження у першій половині виробничого циклу та поступове його покриття після реалізації врожаю.

Таблиця 2.7 – Сезонна структура виробничого циклу ПП агрофірма «Каштан»

Період року	Основні виробничі процеси	Інтенсивність робіт	Характер сезонних навантажень	Результат для підприємства
Січень–лютий	Планування, закупівля ресурсів, ремонт техніки, формування бюджетів	Низька	Накопичення витрат без доходів	Формування запасів і підготовка до сезону
Березень–травень	Обробіток ґрунту, посів, внесення добрив	Дуже висока	Пік використання техніки та персоналу	Формування майбутнього врожаю
Червень–серпень	Догляд за посівами, захист рослин	Середня	Рівномірні витрати, агротехнічні роботи	Підтримання врожайності
Вересень–листопад	Збирання, сушіння, доробка, реалізація	Максимальна	Концентрація доходів і логістичних операцій	Основний обсяг виручки
Грудень	Зберігання, аналіз результатів, планування	Низька	Мінімальні виробничі операції	Завершення циклу

Джерело:[42]

Річний цикл діяльності підприємства поділяється на чотири функціонально різні періоди. Зимовий період (січень–лютий) характеризується мінімальною польовою активністю та концентрацією процесів планування, формування виробничих бюджетів, закупівлі насіння, частини добрив і засобів захисту рослин, проведенням ремонту техніки та підготовкою матеріально-технічної бази. У цей період обсяг витрат не супроводжується надходженням доходів, формується накопичення запасів і фінансове навантаження на оборотний капітал.

Весняний період (березень–травень) супроводжується різким зростанням інтенсивності виробничих процесів, виконанням основного обробітку ґрунту, посівною кампанією, внесенням добрив і початковим захистом рослин, що призводить до пікового використання палива, техніки та трудових ресурсів. Літній період (червень–серпень) пов’язаний із доглядом за посівами, внесенням засобів захисту рослин, контролем вегетації культур і частковим формуванням витрат на логістичне забезпечення.

Осінній період (вересень–листопад) характеризується найвищою інтенсивністю господарської діяльності через збирання врожаю, сушіння, доробку, транспортування та реалізацію продукції, що формує основний обсяг грошових надходжень підприємства. Зимовий інтервал формує умови для відновлення технічного парку та підготовки до наступного виробничого циклу. Розподіл навантаження протягом року визначає потребу в плануванні ресурсів із випередженням сезонних піків [43, с.37-41].

Таблиця 2.8 – Динаміка сезонної реалізації основних культур ПП агрофірма «Каштан» (2023–2025 рр.)

Культура	2023 обсяг, т	2023 виручка, грн	2024 обсяг, т	2024 виручка, грн	2025 обсяг, т	2025 виручка, грн	Сезон реалізації
Пшениця	840	5 800 000	980	7 100 000	910	6 500 000	вересень– жовтень
Кукурудза	720	4 900 000	860	5 900 000	830	5 500 000	жовтень– грудень
Соняшник	240	2 800 000	320	4 000 000	300	3 800 000	жовтень– грудень
Соя	75	1 100 000	105	1 600 000	95	1 400 000	жовтень– січень
Овочі та інші культури	180	900 000	220	1 200 000	210	1 050 000	серпень– жовтень
Допоміжні послуги	60 га	579 500	90 га	2 122 900	85 га	2 657 000	протягом року (під міжсезоння)

Джерело: сформовано автором

Динаміка виробництва зернових культур відображає сезонний характер формування врожаю та його реалізації. Обсяг реалізації пшениці становив 840 т у 2023 році з виручкою 5 800 000 грн, у 2024 році показник зріс до 980 т і 7 100

000 грн, у 2025 році зменшився до 910 т і 6 500 000 грн. Коливання пов'язані з різними агрокліматичними умовами вегетаційного періоду, зокрема рівнем опадів у травні–червні, температурним режимом у фазі наливу зерна та тривалістю періоду дозрівання.

Реалізація пшениці концентрується у вересні–жовтні, коли підприємство здійснює масове відвантаження продукції після завершення збирання. Формування врожайності залежить від якості проведення весняної посівної кампанії та своєчасності внесення добрив. Логістичні операції у період збору врожаю супроводжуються підвищеним навантаженням на транспортну систему. Ринкові коливання цін посилюють нерівномірність грошових надходжень у межах календарного року [44].

Таблиця 2.9 – Сезонна динаміка використання матеріальних ресурсів ПП агрофірма «Каштан»

Вид ресурсів	Період максимального використання	2023 обсяг/витрати	2024 обсяг/витрати	2025 обсяг/витрати	Сезонна характеристика
Насіння	січень–березень	65 т / 900 000 грн	70 т / 960 000 грн	78 т / 1 150 000 грн	формування посівного фонду
Мінеральні добрива	лютий–квітень	220 т / 1 600 000 грн	240 т / 1 750 000 грн	290 т / 2 450 000 грн	передпосівне та ранньовесняне внесення
ЗЗР	травень–серпень	15 000 / 1 150 000 грн	16 500 / 1 250 000 грн	18 000 / 1 700 000 грн	захист посівів у вегетаційний період
ПММ	квітень–жовтень	210 000 л / 1 300 000 грн	225 000 л / 1 420 000 грн	250 000 л / 1 900 000 грн	польові та збиральні роботи
Запасні частини	листопад–лютий	480 / 650 000 грн	520 / 720 000 грн	560 / 960 000 грн	ремонт і обслуговування техніки
Інші матеріали	протягом року	900 / 450 000 грн	1 050 / 600 000 грн	1 200 / 1 040 000 грн	рівномірне забезпечення

Джерело:[46]

Обсяги реалізації кукурудзи становили 720 т у 2023 році, 860 т у 2024 році та 830 т у 2025 році з виручкою 4 900 000 грн, 5 900 000 грн та 5 500 000 грн відповідно. Сезонність кукурудзи є більш зміщеною у часі порівняно з іншими

культурами, оскільки збирання відбувається у жовтні–листопаді, а реалізація залежить від процесу сушіння, який потребує додаткових енергетичних і часових витрат. Тривалість сушіння впливає на ритмічність відвантажень і створює пікове навантаження на складські потужності. Збільшення вологості зерна у роки з підвищеною кількістю опадів підвищує витрати на доробку. Планування реалізації продукції здійснюється з урахуванням завантаження елеваторів та транспортної інфраструктури [45, с.150-155].

Реалізація насіння соняшнику демонструє високу чутливість до погодних умов у період цвітіння та наливу насіння. Обсяг становив 240 т у 2023 році, 320 т у 2024 році та 300 т у 2025 році, виручка відповідно 2 800 000 грн, 4 000 000 грн і 3 800 000 грн. Найбільша частка реалізації припадає на жовтень–грудень, коли завершується доробка та формуються партії для продажу. Вегетаційний період культури потребує стабільного температурного режиму, що безпосередньо впливає на формування врожайності. Порушення гідротермічного балансу у літній період знижує вихід олійної сировини. Зберігання соняшнику потребує контролю вологості, що формує додаткові витрати у міжсезонний період.

Виробництво сої характеризується нестабільністю врожайності та залежністю від тривалості вегетаційного періоду. Обсяг становив 75 т у 2023 році, 105 т у 2024 році та 95 т у 2025 році, виручка відповідно 1 100 000 грн, 1 600 000 грн і 1 400 000 грн. Реалізація продукції здійснюється переважно у жовтні–січні, що створює додаткове навантаження на складську систему у зимовий період, коли відбувається накопичення та зберігання значних обсягів продукції. Соя має підвищену чутливість до вологості ґрунту у фазі формування бобів. Затримка збирання призводить до втрат урожаю та зниження якості зерна. Зберігання продукції потребує стабільних умов температурного контролю [47, с.65-71].

Додатковим фактором вирівнювання сезонних коливань виступає діяльність із надання сільськогосподарських послуг. Обсяг виконаних робіт становив 60 га у 2023 році з виручкою 579 500 грн, у 2024 році 90 га і 2 122 900

грн, у 2025 році 85 га і 2 657 000 грн. Пік таких робіт припадає на міжсезонний період, зокрема зимово-весняний інтервал, коли власні польові операції обмежені погодними умовами, що формує додаткове завантаження техніки та персоналу і частково компенсує сезонний спад внутрішньої виробничої активності. Використання техніки для сторонніх замовлень підвищує коефіцієнт її завантаження. Дохід від послуг формує стабілізаційний компонент фінансових надходжень. Розширення сервісної діяльності зменшує залежність від продажу зернових культур.

Таблиця 2.10 – Показники сезонної інтенсивності діяльності та ресурсного навантаження ПП агрофірма «Каштан»

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Сезонна характеристика
Чистий дохід, грн	16 079 500	21 922 900	20 907 000	концентрація у IV кварталі
Чистий прибуток, грн	3 639 800	7 279 900	3 039 400	залежність від врожайності та цін
Середньорічна чисельність персоналу, осіб	16	16	16	стабільна база з сезонним залученням
Коефіцієнт обороту кадрів, %	25,0	37,6	25,0	пікове навантаження у сезон робіт
Завантаження техніки	високе (квітень–жовтень)	високе	високе	нерівномірність використання
Концентрація витрат	березень–травень	березень–травень	березень–травень	передпосівний і виробничий пік
Концентрація доходів	вересень–листопад	вересень–листопад	вересень–листопад	післязбиральна реалізація

Джерело:[48]

Матеріально-технічне забезпечення підприємства формує чітко виражені сезонні хвилі закупівель, які синхронізовані з аграрним календарем. Закупівля насіння здійснюється у січні–березні, що забезпечує підготовку до посівної кампанії, обсяги становили 65 т у 2023 році, 70 т у 2024 році та 78 т у 2025 році з витратами 900 000 грн, 960 000 грн і 1 150 000 грн. Закупівля мінеральних добрив концентрується у лютому–квітні, що відповідає періоду передпосівного внесення та ранньовесняного підживлення, обсяги зросли з 220 т до 290 т, витрати досягли 2 450 000 грн. Паливно-мастильні матеріали закуповуються

хвилеподібно перед весняними та осінніми роботами, обсяги становили 210 000 л, 225 000 л та 250 000 л, що відображає інтенсивність роботи техніки у періоди пікового навантаження. Закупівельна політика формує потребу у значних оборотних ресурсах до початку польового сезону. Накопичення матеріалів у зимовий період забезпечує безперервність весняних робіт [49]. Структура витрат зміщується у бік передсезонного фінансування.

Засоби захисту рослин використовуються переважно у травні–серпні, коли формуються умови для розвитку бур'янів, шкідників і хвороб культур. Обсяги становили 15 000, 16 500 та 18 000 умовних одиниць із витратами 1 150 000 грн, 1 250 000 грн і 1 700 000 грн, що відображає посилення інтенсивності агротехнологічних заходів у літній період. Погодні умови у цей період визначають рівень ураження посівів і потребу у додаткових обробках. Зростання витрат на ЗЗР пов'язане з інтенсифікацією технологій захисту рослин. Періодичність обробок формує додаткове навантаження на персонал і техніку.

Сезонність використання техніки проявляється через нерівномірний розподіл навантаження на машинно-тракторний парк. Пікові періоди експлуатації припадають на квітень–травень та серпень–жовтень, коли одночасно виконуються посівні та збиральні роботи. У ці періоди рівень використання техніки наближається до максимального, що формує високий рівень зносу та потребу у подальшому ремонті в зимовий сезон. Простій техніки у зимовий період використовується для технічного обслуговування та оновлення агрегатів. Завантаження техніки у пікові місяці перевищує середньорічні показники у кілька разів. Планування ремонтів здійснюється з урахуванням завершення польового циклу.

Структура персоналу відображає сезонні коливання через залучення тимчасових працівників у періоди підвищеного навантаження. Загальна чисельність становила 16 осіб, однак у пікові періоди додатково залучаються працівники рослинництва. Частка виробничого персоналу змінювалася від 50,0% до 56,3%, що відображає посилення навантаження у 2024 році. Коефіцієнт обороту кадрів досягав 37,6% у 2024 році, що пов'язано з тимчасовим

розширенням зайнятості у період інтенсивних польових робіт. Сезонна зайнятість формує нерівномірний графік робочого часу протягом року. В окремі місяці робоче навантаження перевищує середньорічний рівень у кілька разів. Організація праці коригується відповідно до аграрного календаря.

Фінансові результати діяльності демонструють чітку сезонну концентрацію доходів у IV кварталі кожного року. Чистий дохід становив 16 079 500 грн у 2023 році, 21 922 900 грн у 2024 році та 20 907 000 грн у 2025 році. Чистий прибуток змінювався відповідно 3 639 800 грн, 7 279 900 грн і 3 039 400 грн, що відображає вплив урожайності, цінової кон'юнктури та структури витрат, які формуються протягом виробничого циклу та акумулюються до моменту реалізації продукції. Грошові надходження концентруються після завершення збору врожаю [50]. Доходи в інші періоди формуються переважно за рахунок послуг та часткової реалізації запасів. Фінансовий результат залежить від синхронності витрат і надходжень.

Визначені проблеми згладжування сезонності в діяльності аграрного підприємства пов'язані з нерівномірністю виробничого циклу, концентрацією витрат у період підготовки та проведення польових робіт і різким надходженням доходів після збирання врожаю. Виробничі процеси формують пікове навантаження на техніку, персонал і фінансові ресурси у весняно-осінній період, тоді як у зимовий сезон спостерігається зниження операційної активності та неповне використання ресурсного потенціалу [51, с.50-54]. Фінансова система підприємства зазнає тиску через необхідність авансування витрат на насіння, добрива, паливо та засоби захисту рослин до моменту отримання виручки, що створює розриви у грошових потоках і підвищує залежність від оборотного капіталу.

Управління процесом згладжування сезонності ускладнюється обмеженими можливостями диверсифікації виробництва, оскільки структура посівів залежить від природно-кліматичних умов і агротехнологічних вимог. Додаткові труднощі формуються через коливання урожайності, нестабільність цін на сільськогосподарську продукцію та залежність від зовнішніх ринкових факторів.

Використання техніки носить нерівномірний характер, що призводить до підвищеного зносу у пікові періоди та недовантаження у міжсезоння, ускладнюючи ефективне планування амортизаційної політики.

Серед напрямів управління процесом згладжування сезонності виділяється розширення допоміжної діяльності, зокрема надання послуг стороннім підприємствам у періоди низького навантаження, що частково компенсує спад доходів [52]. Формування системи запасів матеріально-технічних ресурсів до початку виробничого циклу забезпечує стабільність виконання польових робіт, однак потребує значних фінансових витрат на зберігання та закупівлю. Планування грошових потоків з урахуванням сезонних піків реалізації продукції спрямоване на вирівнювання ліквідності та забезпечення безперервності операційної діяльності [53, с.100-105].

Проблеми управління сезонністю також пов'язані з кадровими аспектами, оскільки залучення тимчасових працівників у пікові періоди ускладнює організацію праці та підвищує витрати на навчання і координацію. Відсутність рівномірного завантаження персоналу протягом року впливає на ефективність використання трудових ресурсів і потребує гнучких форм організації зайнятості. Загальна система згладжування сезонних коливань потребує узгодження виробничих, фінансових і організаційних рішень для зменшення дисбалансів між періодами витрат і надходжень [54, с.100-105].

Отже, інтенсивність сезонних коливань проявляється через різку нерівномірність виробничих витрат, трудових навантажень і грошових потоків. Весняний період формує максимальні витрати на посів і підготовку ґрунту, літній період забезпечує витрати на догляд за посівами, осінній період концентрує реалізацію продукції та формування доходів, зимовий період характеризується накопиченням ресурсів і плануванням наступного циклу. Рівень сезонної варіативності перевищує рівномірний розподіл у кілька разів. Планування оборотного капіталу здійснюється з урахуванням тривалих періодів безнадходження доходів. Формування резервів забезпечує покриття витрат між

сезонами. Залежність від агрокліматичних умов визначає нестабільність показників між роками.

2.3. Обґрунтування заходів вдосконалення процесів згладжування сезонності та оцінювання їхнього впливу на діяльність ПП агрофірма «Каштан»

На основі результатів проведеного дослідження встановлено, що одним із найбільш суттєвих факторів, які стримують підвищення ефективності діяльності ПП агрофірма «Каштан», є виражена сезонність формування доходів. Залежність підприємства від циклічності аграрного виробництва призводить до нерівномірності надходження фінансових ресурсів, коливань рівня завантаження техніки та персоналу, а також посилює ризики фінансової нестабільності у міжсезонний період. Значна частина прибутку формується переважно після реалізації врожаю, тоді як протягом інших періодів року спостерігається зниження рівня економічної активності. Подібна ситуація негативно впливає на можливості довгострокового планування, своєчасного оновлення матеріально-технічної бази та підтримання стабільного рівня рентабельності діяльності підприємства.

Усунення негативного впливу сезонності потребує переходу від переважно сировинної моделі господарювання до розвитку переробного напрямку діяльності. Формування замкнутого виробничого циклу створює можливість отримання доданої вартості на етапі переробки продукції та забезпечує більш рівномірне функціонування підприємства упродовж року. Одним із пріоритетних напрямів визначено організацію виробництва борошна шляхом встановлення млинового обладнання для переробки зерна власного виробництва. Реалізація такого проєкту сприятиме скороченню залежності від коливань закупівельних цін на зерно та дозволить формувати стабільніші канали реалізації готової продукції.

Таблиця 2.11 – Переваги організації виробництва борошна для ПП агрофірма «Каштан»

Напрямок впливу	Характеристика	Очікуваний результат
Підвищення доданої вартості	Переробка зерна у готову продукцію	Зростання прибутковості діяльності
Подолання сезонності	Реалізація борошна упродовж року	Стабілізація фінансових надходжень
Розширення ринків збуту	Вихід на сегмент готової продукції	Збільшення обсягів реалізації
Зниження залежності від посередників	Самостійне формування цінової політики	Підвищення фінансової автономії
Раціональне використання сировини	Використання власного зерна	Скорочення виробничих витрат

Джерело: сформовано автором

Перспективним напрямом диверсифікації діяльності ПП агрофірма «Каштан» визначається впровадження проєкту з переробки сої та виробництва соєвої олії і шроту як супутнього продукту. Доцільність реалізації такого напрямку обґрунтовується наявністю власної сировинної бази, оскільки підприємство щорічно вирощує сою в обсягах 75–105 т із виручкою від 1 100 000 до 1 600 000 грн, що формує стабільний потік сировини для переробки без залежності від зовнішніх постачальників. Додаткова економічна обґрунтованість пов'язана зі значною різницею між ціною реалізації сировини та продукції переробки, де маржинальність олії та шроту перевищує доходність від продажу необробленого зерна.

Проєкт переробки сої передбачає формування виробничої ділянки з мінізаконом потужністю переробки до 100 т сировини на рік, що відповідає середньому обсягу власного виробництва підприємства. Очікувана структура інвестицій включає закупівлю обладнання для очищення та дроблення сої, пресування, фільтрації олії, фасування продукції та організації складського зберігання. Орієнтовний бюджет проєкту становить 2 850 000 грн і включає придбання обладнання – 1 900 000 грн, монтаж і запуск виробничої лінії – 250 000 грн, облаштування приміщення – 300 000 грн, оборотний капітал для закупівлі допоміжних матеріалів та тари – 200 000 грн, витрати на навчання персоналу та запуск – 200 000 грн, резервні витрати – 200 000 грн.

Етапність реалізації проєкту передбачає підготовчий етап, що включає техніко-економічне обґрунтування, вибір обладнання та укладання договорів постачання. Наступний етап охоплює будівельно-монтажні роботи та встановлення виробничої лінії, а також підготовку приміщень відповідно до санітарно-технологічних вимог. Третій етап передбачає тестовий запуск виробництва, налаштування технологічного процесу та навчання персоналу. Завершальний етап полягає у виході на планову потужність та інтеграції продукції у збутову систему підприємства.

Очікуваний економічний ефект формується за рахунок підвищення доданої вартості продукції. За умови переробки 100 т сої середня вихідна продукція становить близько 18–20 т олії та 75–78 т шроту, що формує сумарну виручку близько 3 800 000–4 200 000 грн залежно від ринкових цін. Порівняно з реалізацією сирої сої на рівні 1 400 000–1 600 000 грн, додатковий дохід становить орієнтовно 2 200 000 грн на рік. За таких умов термін окупності інвестицій складає близько 1,3 року, що підтверджує економічну доцільність впровадження проєкту.

Таблиця 2.12– Основні результати впровадження переробки сої

Показник	Характеристика впливу
Диверсифікація діяльності	Формування нового напрямку виробництва
Зростання доходності	Отримання прибутку від реалізації олії та шроту
Підвищення стійкості підприємства	Зменшення залежності від ринку зерна
Розширення каналів збуту	Співпраця з підприємствами харчової промисловості
Підвищення ефективності використання сировини	Комплексне використання продукції переробки

Джерело: сформовано автором

Для забезпечення безперервності виробничо-збутового процесу доцільним є удосконалення системи зберігання продукції шляхом модернізації складських приміщень. Наявність власних потужностей для накопичення та зберігання зерна і готової продукції дозволяє підприємству більш гнучко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та реалізовувати продукцію у періоди більш вигідних цін. Рациональна організація складського господарства сприяє скороченню втрат продукції, підвищенню якості зберігання та зниженню витрат на використання

сторонньої інфраструктури. За розрахунками, середня вартість послуг сторонніх елеваторів і сушіння становить 250–350 грн на 1 т зерна, що при річному обсязі реалізації зернових культур понад 2 500 т формує витрати на рівні 625 000–875 000 грн. Власний комплекс дозволяє скоротити ці витрати щонайменше на 60–70%, що забезпечує щорічну економію 375 000–600 000 грн. Додатковий ефект формується за рахунок зменшення втрат маси зерна під час зберігання у сторонніх сховищах, які в середньому становлять 1,5–2,5%, що еквівалентно 40–60 т продукції на рік. Реалізація цього обсягу за середньою ціною 6 000–7 000 грн/т забезпечує додатковий дохід 240 000–420 000 грн. Сукупний економічний ефект від впровадження комплексу оцінюється на рівні 615 000–1 020 000 грн щорічно.

На основі виявлених проблем пріоритетною пропозицією для ПП агрофірма «Каштан» є створення власного зерносушильно-складського комплексу. Доцільність вибору цього напрямку пояснюється високою залежністю підприємства від сторонніх елеваторів у період пікового збору врожаю, що призводить до додаткових витрат і втрати гнучкості реалізації продукції. Метою впровадження проєкту є підвищення ефективності післязбиральної обробки продукції, зниження витрат на сторонні послуги, скорочення втрат маси та якості зерна, а також підвищення гнучкості збуту продукції. Орієнтовна вартість проєкту становить 2 400 000–2 800 000 грн, включаючи будівництво складу, сушильного обладнання, транспортної системи та енергообладнання. За умови середнього річного економічного ефекту 800 000 грн термін окупності становить 3–3,5 роки. Скорочення витрат у пікові періоди дозволяє стабілізувати грошові потоки та зменшити сезонний фінансовий розрив. Підвищення частки реалізації продукції у періоди високих цін формує додатковий приріст виручки без збільшення посівних площ [55, с.40-45].

Суть пропозиції полягає у придбанні та введенні в експлуатацію модульної зерносушарки продуктивністю 10–15 т/год, встановленні додаткового зерночисного обладнання та модернізації/частковій добудові складських приміщень для накопичення і зберігання зерна [50].

Таблиця 2.13 – Ресурсне забезпечення розвитку переробного та складського напрямку

Вид ресурсу	Зміст	Орієнтовний обсяг, грн
Матеріальні ресурси	Млинове обладнання	3 500 000
	Лінія переробки сої	4 200 000
	Модернізація складських приміщень	1 300 000
	Система фасування продукції	650 000
Трудові ресурси	Підготовка та навчання персоналу	80 000
Фінансові ресурси	Загальна сума інвестицій	9 730 000

Джерело: сформовано автором

Реалізація запропонованих напрямів розвитку забезпечує формування комплексного економічного ефекту, що проявляється у підвищенні рівня рентабельності, стабілізації грошових потоків та розширенні джерел доходів. Виробництво продукції з вищою доданою вартістю дозволяє підприємству зменшити залежність від коливань закупівельних цін на сировину та підвищити рівень фінансової стійкості. Значний вплив на ефективність діяльності матиме і розвиток каналів реалізації готової продукції через співпрацю з торговельними мережами, закладами харчової промисловості та регіональними дистриб'юторами.

. Спочатку проводиться техніко-економічне обґрунтування та вибір моделі за участі керівництва і профільних спеціалістів. Далі здійснюється пошук постачальників, тендерні процедури та укладання договорів, після чого опрацьовується питання фінансування, включаючи можливе залучення кредиту або лізингу. Наступний етап охоплює підготовку майданчика та виконання будівельно-монтажних робіт, за якими слідує монтаж обладнання і підключення комунікацій [56, с.25-30]. Після цього проводяться пусконаладжувальні роботи та навчання персоналу для забезпечення правильної експлуатації систем.

Розроблені пропозиції ґрунтуються на системному виявленні та аналітичному узагальненні недоліків організації діяльності ПП агрофірма «Каштан», серед яких найбільш суттєвими визначено відсутність власного сушильно-складського комплексу, фрагментарний характер управлінського обліку та недостатній рівень використання потенціалу сервісного напрямку. Виявлені проблеми мають комплексний вплив на результати господарювання,

оскільки обмежують можливості оперативного управління виробничими процесами, знижують рівень контролю за витратами та перешкоджають формуванню додаткових джерел доходу. Аналітичну основу дослідження сформовано на базі внутрішніх нормативних документів підприємства, зокрема Статуту, облікової політики, технологічних карт і посадових інструкцій, що дало змогу оцінити організаційно-економічні параметри функціонування підприємства, а також зіставити їх із практикою ефективних аграрних суб'єктів господарювання, відображеною у наукових джерелах [57, с.70–75].

Таблиця 2.14 – Очікуваний економічний ефект від розвитку переробного напрямку

Показник	Значення
Додатковий дохід від виробництва борошна	1 400 000 грн
Дохід від виробництва соєвої олії	1 850 000 грн
Дохід від реалізації шроту	620 000 грн
Економія на зберіганні продукції	430 000 грн
Сумарний річний економічний ефект	4 300 000 грн
Орієнтовний строк окупності	≈ 2,3 року

Джерело: сформовано автором

Комплексний розвиток переробного, складського та збутового напрямку формує передумови для переходу підприємства до більш стійкої моделі функціонування. Зменшення впливу сезонних коливань сприятиме підвищенню ефективності використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів, а також забезпечить більш рівномірне завантаження виробничих потужностей упродовж року. Формування системи глибшої переробки сільськогосподарської продукції дозволить ПП агрофірма «Каштан» посилити конкурентні позиції на ринку, диверсифікувати структуру доходів та підвищити рівень економічної безпеки підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Суттєвим напрямом підвищення ефективності діяльності підприємства визначено формування власної інфраструктури післязбиральної доробки зернової продукції шляхом створення зерносушильно-складського комплексу. Відсутність відповідних потужностей зумовлює залежність від сторонніх елеваторів, що призводить до зростання витрат на сушіння і зберігання на рівні орієнтовно 250–350 грн на 1 т продукції, а за річних обсягів реалізації зерна

понад 2 500 т формує додаткові витрати 625 000–875 000 грн. Організація власного комплексу забезпечує зниження цих витрат у середньому на 60–70%, що створює щорічну економію 375 000–600 000 грн. Контроль параметрів сушіння і зберігання сприяє зменшенню втрат маси зерна на 1,5–2,5%, що еквівалентно додатковому збереженню 40–60 т продукції та формує додатковий дохід 240 000–420 000 грн залежно від ринкової ціни. Зменшення логістичних затримок у пікові періоди збору врожаю впливає на скорочення простоїв транспорту і підвищення оперативності реалізації продукції.

Економічний ефект від впровадження зерносушильно-складського комплексу проявляється у зростанні рівня рентабельності за рахунок скорочення витрат на сторонні послуги, мінімізації втрат продукції та підвищення гнучкості у виборі моменту реалізації. Можливість зберігання зерна до періоду більш сприятливої ринкової кон'юнктури дозволяє уникати реалізації продукції за заниженими цінами одразу після збору врожаю, що забезпечує приріст виручки на рівні 5–12% залежно від коливань ринку. Додатковим джерелом доходу виступає надання послуг зі сушіння та зберігання іншим товаровиробникам, що формує потенційний додатковий дохід 150 000–300 000 грн на рік за умови часткового завантаження потужностей. Сукупний економічний ефект від реалізації проєкту оцінюється на рівні 615 000–1 020 000 грн щорічно, що забезпечує термін окупності інвестицій у межах 3–3,5 років за середньої вартості проєкту 2 400 000–2 800 000 грн.

Окремої уваги потребує вдосконалення системи управлінського обліку, яка на сучасному етапі розвитку підприємства не забезпечує достатнього рівня деталізації та своєчасності інформації для прийняття управлінських рішень. Фрагментарність облікових даних ускладнює процес контролю витрат, аналіз відхилень і планування діяльності, що призводить до прихованих перевитрат ресурсів на рівні 3–7% від операційних витрат. Запровадження інтегрованої системи управлінського обліку з використанням цифрових технологій створює умови для зниження витрат на адміністрування облікових процесів на 10–15% та підвищення точності планування собівартості.

Перспективним напрямом підвищення ефективності управління визначено розвиток сервісної діяльності підприємства, який передбачає більш повне використання наявної матеріально-технічної бази у міжсезонний період. Залучення технічних ресурсів до надання послуг іншим аграрним суб'єктам дозволяє підвищити рівень завантаженості техніки з 55–60% до 75–85%, що зменшує частку умовно-постійних витрат у розрахунку на одиницю продукції. Формування додаткових фінансових надходжень від сервісної діяльності забезпечує приріст виручки на 8–12% щорічно залежно від обсягів наданих послуг.

Сукупність запропонованих заходів має системний характер і забезпечує одночасний вплив на виробничу, фінансову та організаційну складові діяльності підприємства. Реалізація рішень формує комплексний ефект у вигляді скорочення витрат на 8–12%, зростання доходів на 10–15% та підвищення загальної рентабельності діяльності на 4–6 відсоткових пунктів.

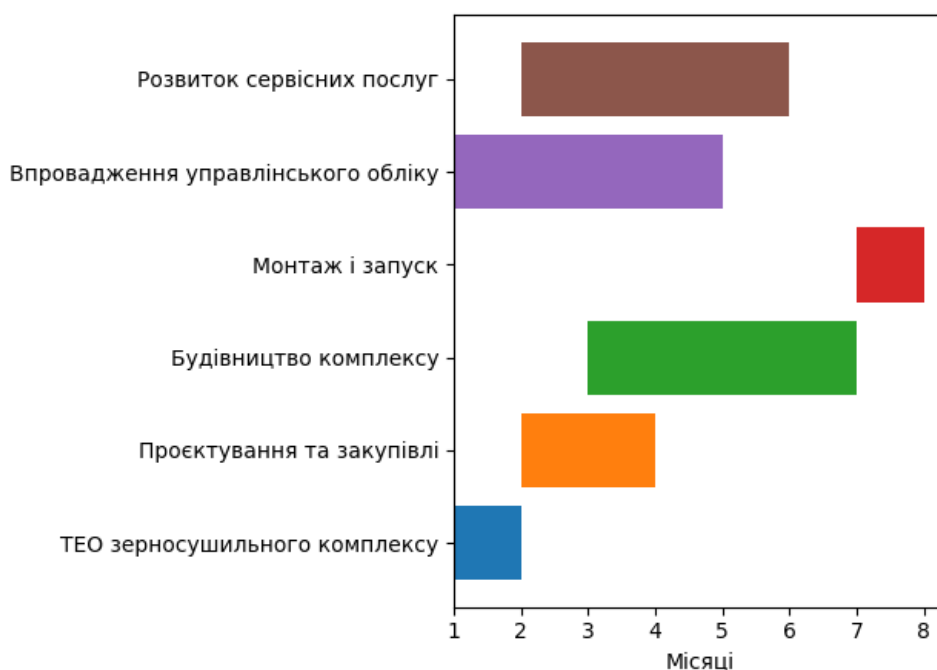


Рис 2.2 Діаграма Ганта реалізації рекомендацій ПП агрофірма “Каштан”

Джерело: сформовано автором

Підвищення ефективності використання ресурсів супроводжується стабілізацією грошових потоків протягом року та зменшенням сезонної залежності фінансових результатів. Комплексний підхід до модернізації управлінських процесів створює економічно обґрунтовані передумови для довгострокового розвитку ПП агрофірма «Каштан» в умовах коливань аграрного ринку.

Для розподілу функцій між працівниками під час реалізації запропонованих заходів складемо матрицю відповідальності ПП агрофірма «Каштан» за основними етапами впровадження зерносушильно-складського комплексу, удосконалення управлінського обліку та розвитку сервісного напрямку діяльності (дод.А). Як видно з таблиці А.1, відповідальність за координацію більшості етапів реалізації заходів буде покладено на директора підприємства. Власник підприємства здійснюватиме затвердження та контроль інвестиційних рішень. На головного бухгалтера буде покладено фінансовий супровід проєктів і впровадження управлінського обліку. Головний інженер-механік відповідатиме за технічну підготовку, монтаж і введення обладнання в експлуатацію. Бригадир рослинництва та виробничий персонал братимуть участь переважно на етапах будівельно-монтажних робіт і розвитку сервісної діяльності.

Таким чином, впровадження системи управлінського обліку й цифровізації забезпечує прозорість, контроль витрат та швидкість управлінських рішень з дуже коротким строком окупності. Розвиток агросервісних послуг підсилює стабільність доходів, диверсифікує бізнес та поглиблює кооперацію з іншими господарствами регіону. У сукупності ці три напрями формують цілісну програму довгострокового розвитку ПП агрофірма «Каштан», яка дозволяє ефективно використати виявлені внутрішні резерви та адаптуватися до викликів зовнішнього середовища.

ВИСНОВКИ

Сезонність у діяльності бізнес-організацій проявляється як періодична нерівномірність виробничої, збутової та фінансової активності, що формується під впливом природно-кліматичних умов, циклічності попиту та особливостей технологічних процесів. Для аграрних підприємств така нерівномірність має виражений характер і визначається концентрацією польових робіт у чітко обмежені періоди року, що формує пікові навантаження на ресурси та подальше зниження ділової активності у міжсезонний період. Подібна циклічність впливає на стабільність грошових потоків, рівень завантаження виробничих потужностей і ефективність використання трудових ресурсів, ускладнюючи забезпечення рівномірного розвитку підприємства.

Управління згладжуванням сезонних коливань передбачає поєднання планових, організаційних, фінансових і маркетингових рішень, спрямованих на вирівнювання виробничих і збутових процесів упродовж року. Планування забезпечує узгодження обсягів виробництва з очікуваними змінами попиту та ресурсних потреб. Організаційні заходи спрямовані на розподіл навантаження між підрозділами та оптимізацію використання техніки і персоналу. Фінансове управління охоплює формування резервів та регулювання грошових потоків з урахуванням сезонної нерівномірності надходжень. Маркетингові інструменти орієнтовані на розширення каналів реалізації та зменшення залежності від коротких періодів масового збуту.

Оцінювання та прогнозування сезонних коливань ґрунтується на аналізі динаміки виробничих і фінансових показників у часовому розрізі з використанням індексів сезонності, порівняльних методів і трендових моделей. Аналіз відхилень фактичних показників від середніх значень дозволяє визначати інтенсивність сезонних змін та виявляти періоди максимального і мінімального навантаження. Прогнозні підходи базуються на екстраполяції тенденцій та врахуванні впливу зовнішніх факторів, що формує основу для адаптації виробничих і фінансових планів до змін ринкового середовища.

Діяльність ПП агрофірма «Каштан» характеризується чітко вираженою сезонною залежністю, зумовленою технологічними особливостями вирощування сільськогосподарських культур. Основна частина виробничих процесів зосереджена у весняно-осінній період, тоді як зимовий період характеризується зниженням активності та переорієнтацією на підготовчі роботи. Формування доходів відбувається нерівномірно, оскільки реалізація продукції концентрується після збору врожаю, що створює коливання у фінансових результатах і впливає на стабільність діяльності підприємства.

Аналіз сезонної динаміки підприємства підтверджує наявність значних коливань у використанні техніки, трудових ресурсів і матеріальних запасів. Найвищий рівень навантаження припадає на періоди посівних і збиральних робіт, тоді як міжсезоння характеризується зниженням виробничої активності та частковим простоем ресурсів. Подібна структура діяльності формує нерівномірність витрат і доходів, що ускладнює процес фінансового планування та знижує ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства.

Удосконалення процесів згладжування сезонності передбачає розвиток переробного напрямку діяльності, зокрема виробництво продукції з вищою доданою вартістю. Переробка зернових і олійних культур у готову продукцію сприяє розширенню періоду реалізації та зменшенню залежності від ринкових коливань сировинного сегмента. Додатковим напрямом виступає модернізація системи зберігання продукції, що забезпечує можливість відтермінування продажу до періоду більш вигідних цінових умов. Розширення каналів збуту та укладання довгострокових контрактів із переробними підприємствами і торговельними структурами сприяє стабілізації реалізації та зниженню сезонної нерівномірності надходжень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Тимків А. О. Вектори розвитку економіки України в умовах «touchless economy». *Бізнес Інформ*. 2020. № 6. С. 49–55. URL: https://www.business-inform.net/article/?abstract=2020_6_0_49_55
2. Щацька З. Я., Шевель А. А. Організація роботи підприємств готельної сфери в умовах пандемії COVID-19. *Ефективна економіка*. 2020. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8257>
3. Дишкантюк О. В., Потьомкін Л. М., Власюк К. В. Індустрія гостинності та туризму в умовах COVID-19. *Причорноморські економічні студії*. 2021. № 61. С. 11–17. URL: http://bses.in.ua/journals/2021/61_2021/4.pdf
4. Чаркіна Т. Ю., Марценюк Л. В., Задоя В. О. Стратегічні напрями управління готельно-ресторанним бізнесом. *Економіка та держава*. 2021. № 2. С. 19–23. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/2_2021/5.pdf
5. Корж Н. В., Онищук Н. В. Вплив пандемії COVID-19 на готельну галузь. *Економічний простір*. 2020. № 156. С. 140–143. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/656>
6. Кизим М. О., Хаустова В. Є., Решетняк О. І. Організаційно-економічний механізм інтеграції освіти, науки та бізнесу. *Проблеми економіки*. 2021. № 4. С. 29–41. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2021-4_0-pages-29_41.pdf
7. Палійчук Є. С., Федоров Р. К. Основні перешкоди розвитку стартапів України. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9526>
8. Нестерчук О. С., Гречко А. В. Проблеми залучення інвестиційних ресурсів. *Бізнес Інформ*. 2022. № 11. С. 142–148. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2022-11_0-pages-142_148.pdf
9. Вербіцька І. Інструменти бюджетно-податкового регулювання економіки. *Економічний дискурс*. 2021. № 3-4. С. 7–13. URL: <https://ed.pdatu.edu.ua/article/download/254387/263505>

10. Полчанов А. Ю., Городиський М. П. Діджиталізація фінансової діяльності підприємств. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. № 1. С. 93–102. URL: <https://eztuir.ztu.edu.ua/handle/123456789/8000>
11. Ілляшенко С. М. Інноваційні маркетингові стратегії підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2020. № 3. С. 15–25. URL: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2020_3_15_25.pdf
12. Ковальчук С. В. Управління попитом на продукцію підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10234>
13. Савченко О. В. Логістичні стратегії підприємств у нестабільному середовищі. *Бізнес Інформ*. 2021. № 8. С. 120–126. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-8_0-pages-120_126.pdf
14. Мельник Л. Г. Управління сталим розвитком підприємств. *Проблеми економіки*. 2020. № 2. С. 45–52. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2020-2_0-pages-45_52.pdf
15. Гринько Т. В. Економічна ефективність діяльності підприємств. *Економічний простір*. 2021. № 168. С. 35–40. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/987>
16. Бондаренко О. С. Антикризове управління підприємствами. *Економіка та держава*. 2020. № 12. С. 45–49. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/12_2020/10.pdf
17. Кравченко М. В. Сезонні коливання попиту на продукцію. *Економічний дискурс*. 2022. № 1. С. 22–29. URL: <https://ed.pdatu.edu.ua/article/view/267890>
18. Петренко І. П. Управління запасами підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10890>
19. Руденко Н. В. Маркетингові дослідження сезонності ринку. *Бізнес Інформ*. 2023. № 4. С. 98–104. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2023-4_0-pages-98_104.pdf

20. Шевченко Л. С. Цифрова трансформація бізнесу. *Проблеми економіки*. 2022. № 3. С. 60–66. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2022-3_0-pages-60_66.pdf
21. Іванов Ю. Б. Управління витратами підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 9. С. 110–115. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-9_0-pages-110_115.pdf
22. Сидоренко О. П. Економічна стійкість підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8976>
23. Капінос Г. І. Планування діяльності підприємств. *Економіка та держава*. 2022. № 7. С. 33–37. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/7_2022/7.pdf
24. Олійник Т. І. Управління ризиками бізнесу. *Проблеми економіки*. 2023. № 1. С. 75–82. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2023-1_0-pages-75_82.pdf
25. Бутенко Н. В. Конкурентоспроможність підприємств. *Бізнес Інформ*. 2022. № 6. С. 88–93. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2022-6_0-pages-88_93.pdf
26. Назаренко В. В. Економічне прогнозування діяльності підприємств. *Ефективна економіка*. 2023. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=11023>
27. Литвиненко О. Д. Управління доходами підприємства. *Економічний простір*. 2021. № 170. С. 50–55. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1023>
28. Жук І. М. Фінансове планування підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 8. С. 44–48. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/8_2020/9.pdf
29. Череп А. В. Інноваційний розвиток підприємств. *Проблеми економіки*. 2022. № 2. С. 15–21. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2022-2_0-pages-15_21.pdf

30. Федоренко В. Г. Управління персоналом підприємства. *Бізнес Інформ*. 2021. № 5. С. 130–135. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-5_0-pages-130_135.pdf
31. Кузьмін О. Є. Стратегічне управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2022. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10456>
32. Пономаренко В. С. Моделювання бізнес-процесів. *Проблеми економіки*. 2021. № 3. С. 55–62. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2021-3_0-pages-55_62.pdf
33. Білорус Т. В. Управління конкурентними перевагами. *Бізнес Інформ*. 2023. № 2. С. 77–82. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2023-2_0-pages-77_82.pdf
34. Довгань Л. Є. Операційний менеджмент підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 9. С. 29–33. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/9_2021/6.pdf
35. Сумець О. М. Логістичні системи підприємства. *Економічний простір*. 2022. № 175. С. 60–65. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1105>
36. Костюк В. О. Управління прибутком підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8443>
37. ПП АГРОФІРМА "КАШТАН". 32365331. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/32365331/
38. ПП АГРОФІРМА "КАШТАН". 32365331. URL: <https://tripoli.land/ua/farmers/kievskaya/belotserkovskiy/kashtan-32365331>
39. ПП АГРОФІРМА КАШТАН. *Опендатабот – відкриті дані про компанії, ФОП, суди та нерухомість України*. URL: <https://opendatabot.ua/c/32365331>
40. Ткаченко Н. М. Фінансова стабільність підприємств. *Проблеми економіки*. 2023. № 4. С. 90–96. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2023-4_0-pages-90_96.pdf

41. Гончаренко І. В. Управління інвестиціями підприємства. *Бізнес Інформ*. 2021. № 11. С. 140–145. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-11_0-pages-140_145.pdf
42. ПП АГРОФІРМА "КАШТАН". 32365331. URL: <https://edrpou.ubki.ua/ua/32365331>
43. Савіцька Г. В. Аналіз господарської діяльності підприємства. *Економіка та держава*. 2022. № 4. С. 37–41. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/4_2022/8.pdf
44. Коваленко Д. І. Економічна діагностика підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10745>
45. Гринчук Ю. С. Управління фінансовими ресурсами. *Бізнес Інформ*. 2020. № 12. С. 150–155. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-12_0-pages-150_155.pdf
46. ПП АГРОФІРМА "КАШТАН". 32365331. URL: <https://vkursi.pro/card/pp-ahrofirma-kashtan-32365331>
47. Омеляненко В. А. Інноваційна діяльність підприємств. *Проблеми економіки*. 2021. № 2. С. 65–70. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2021-2_0-pages-65_70.pdf
48. ПП АГРОФІРМА "КАШТАН". 32365331. URL: <https://www.ukraine.com.ua/ru/edrpou/32365331/>
49. ПП АГРОФІРМА "КАШТАН". 32365331. URL: <https://www.ua-region.com.ua/32365331>
50. ПП АГРОФІРМА "КАШТАН" - Історія змін - Clarity Project. *Перевірка компаній та контрагентів - аналітична платформа Clarity Project*. URL: <https://clarity-project.info/edr/32365331/history/edrpou>
51. Шаповал В. М. Управління маркетингом підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 11. С. 50–54. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/11_2020/11.pdf

52. Базилевич В. Д. Економічна теорія підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10321>
53. Стеценко Т. О. Фінансовий менеджмент підприємства. *Бізнес Інформ*. 2023. № 6. С. 100–105. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2023-6_0-pages-100_105.pdf
54. Кириченко О. А. Управління активами підприємства. *Проблеми економіки*. 2020. № 3. С. 40–45. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2020-3_0-pages-40_45.pdf
55. Лагутін В. Д. Розвиток підприємництва в Україні. *Економіка та держава*. 2021. № 6. С. 25–30. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/6_2021/5.pdf
56. Дикань В. Л. Управління підприємствами транспорту. *Економічний простір*. 2022. № 180. С. 70–75. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1201>
57. Філіппова С. В. Управління інноваційними процесами. *Бізнес Інформ*. 2022. № 9. С. 115–120. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2022-9_0-pages-115_120.pdf